

Univerzita Karlova v Praze
Filozofická fakulta
Katedra psychologie



Bakalářská práce

Marián Süttö

Situačný leadership
Situational Leadership

Veľmi rád by som touto cestou poďakoval vedúcej práce doc. PhDr. Ive Kirovovej, Ph.D. za jej ústretový prístup, odborné vedenie a cenné pripomienky, ktoré prispeli k vypracovaniu tejto bakalárskej práce.

Prehlasujem, že som bakalársku prácu vypracoval samostatne, že som riadne citoval všetky použité pramene a literatúru, a že práca nebola využitá v rámci iného vysokoškolského štúdia, či získania iného alebo rovnakého titulu.

V Prahe, dňa 14/4/2016

Marián Süttö

Abstrakt

Táto práca sa zameriava na tému leadershipu, špecificky na situačný leadership autorov Herseyho a Blancharda. Práca je prevažne literárne prehľadovou štúdiou tejto oblasti a jej cieľom je ponúknuť čitateľovi prehľad v tematike leadershipu. Zameriava sa na definíciu leadershipu, významné teórie leadershipu v minulosti a najmä na situačný leadership. Ťažiskom práce je ponúknuť detailný pohľad na tento model a poskytnúť tak informácie, ktoré nie sú ešte u nás podrobne spracované. Návrh empirického projektu sa zameriava na výskum leadershipu u ľudí vo vedúcich pozíciách v organizačnom prostredí. K výskumu je použitý dotazník LEAD od samotných autorov situačného leadershipu. Cieľom projektu je meranie a posúdenie leadership štýlu u vedúcich pracovníkov.

Kľúčové slová

leadership, situačný leadership, účinnosť leadershipu, úroveň pripravenosti nasledovníkov, správanie zamerané na úlohu, správanie zamerané na vzťah, LEAD dotazník

Abstract

This thesis is focused on field of leadership, particularly situational leadership model by Hersey and Blanchard. Thesis is mostly theoretical framework aimed to offer the possibility for reader to get overview in leadership issues. Theoretical framework of the thesis is focused on leadership definition, the most important leadership theories in the past, and especially to situational leadership approach. The focus of this thesis is to get detailed insight in this model and therefore offer information, that are not well-known in our environment. Empirical project proposal is aimed to research leadership styles of people in leadership positions in organizations. Research proposal is implemented by LEAD questionnaire, that is created by authors of situational leadership model. The purpose of research is measurement and assessment of leaders' leadership.

Keywords

Leadership, Situational Leadership, Leadership Effectiveness, Readiness of the Followers, Task Behavior, Relationship Behavior, LEAD Instrument

Obsah

| | |
|--|----|
| Úvod | 9 |
| LITERÁRNE PREHLADOVÁ ČASŤ | 11 |
| 1. Leadership..... | 12 |
| 1.1 Definícia leadershipu..... | 12 |
| 1.2 Leadership verzus Management | 14 |
| 1.3 Účinnosť leadershipu (Leadership Effectiveness) | 15 |
| 2. Vývoj teórií leadershipu..... | 16 |
| 2.1 Prístup zameraný na vlastnosti (Trait Approach) | 16 |
| 2.1.1 Teória veľkých osobností (Great Man theory) | 16 |
| 2.1.2 Teória vlastností (Trait Approach) | 16 |
| 2.2 Prístup zameraný na skúsenosti a zručnosti (Skills Approach) | 17 |
| 2.3 Prístup zameraný na správanie (Style Approach) | 18 |
| 2.3.1 Výskumy Ohio State University..... | 19 |
| 2.3.2 Výskumy University of Michigan | 20 |
| 2.3.3 Blake & Mouton: Manažérska mriežka (Managerial Grid) | 21 |
| 2.4 Fiedler - Kontingenčný prístup (Contingency Approach) | 24 |
| 3. Hersey & Blanchard: Situačný leadership..... | 26 |
| 3.1 Základný koncept situačného leadershipu..... | 26 |
| 3.1.1 Dva druhy správania | 27 |
| 3.1.2 Situácia..... | 28 |
| 3.1.3 Úroveň pripravenosti nasledovníkov | 28 |
| 3.2 Štýly situačného leadershipu..... | 30 |
| 3.2.1 Štýl 1: Telling | 30 |
| 3.2.2 Štýl 2: Selling | 31 |

| | |
|---|----|
| 3.2.3 Štýl 3: Participating..... | 31 |
| 3.2.4 Štýl 4: Delegating | 32 |
| 3.3 Situačný leadership a moc | 33 |
| 3.3.1 Pozičná moc a osobnostná moc..... | 34 |
| 3.3.2 Druhy moci | 35 |
| 3.3.3 Integrácia moci, úrovne pripravenosti a leadership štýlu..... | 37 |
| EMPIRICKÁ ČASŤ | 38 |
| 4. Návrh výskumného projektu | 39 |
| 4.1 Predmet a ciele výskumu | 39 |
| 4.2 Výskumný súbor | 40 |
| 4.3 Nástroj zberu dát..... | 40 |
| 4.3.1 Leadership štýl..... | 41 |
| 4.3.2 Rozsah štýlov | 41 |
| 4.3.3 Adaptabilita štýlov | 42 |
| 4.3.4 Ukážka modelovej situácie v dotazníku LEAD | 42 |
| 4.4 Design a priebeh výskumu | 42 |
| 4.5 Vyhodnotenie dát a analýza | 44 |
| 4.5.1 Určenie primárneho leadership štýlu | 44 |
| 4.5.2 Určenie sekundárnych štýlov a rozsahu štýlov..... | 45 |
| 4.5.3 Určenie adaptability štýlov | 46 |
| 4.6 Diskusia a záver | 47 |
| Záver..... | 49 |
| Zoznam použitej literatúry | 50 |
| Príloha | 54 |

Zoznam použitých skratiek

| | |
|------|---|
| LBDQ | Leader Behavior Description Questionnaire |
| LEAD | Leader Effectiveness and Adaptability Description |
| LPC | Least Preferred Coworker |
| R1 | Úroveň pripravenosti podriadených 1 |
| R2 | Úroveň pripravenosti podriadených 2 |
| R3 | Úroveň pripravenosti podriadených 3 |
| R4 | Úroveň pripravenosti podriadených 4 |
| S1 | Štýl 1: Telling |
| S2 | Štýl 2: Selling |
| S3 | Štýl 3: Participating |
| S4 | Štýl 4: Delegating |

ÚVOD

„There is no leadership without someone following.“

- Paul Hersey

Výrok Paula Herseyho, ktorý je spolu s Kennethom H. Blanchardom tvorcom situačného leadershipu, sumarizuje v jednoduchosti podstatné posolstvo tohto prístupu. Leadership ako koncept, ktorý priťahuje ľudskú pozornosť už od nepamäti, prešiel výrazným progresom od doby, kedy začal byť vedecky skúmaný. Pôvodne sa vedci snažili odhaliť vlastnosti a charakteristiky ľudí, ktorí sú považovaní za výborných vodcov. Výskum, či sú tieto charakteristiky vrodené, alebo získané, však neprinášal očakávané výsledky a tak sa na leadership začalo nazerať z pohľadu správania lídra. Behaviorálny prístup priniesol určité výsledky, avšak stále sa pozornosť venovala výhradne lídrovi. Až postupne si odborníci začali uvedomovať to, čo je bázou situačného leadershipu. Leadership nie je len o osobnosti vodcu, ale najmä o jeho nasledovníkoch. Práve tí sú dôvodom, prečo vlastne niečo ako leadership existuje.

Situačný leadership nazerá na vedenie ľudí ako na jedinečný proces. Rôzne situácie sú tvorené rôznymi determinujúcimi faktormi, sú preto neopakovateľné a vyžadujú si často rozdielne prístupy lídrov. Teória situačného leadershipu reflektuje tento fakt a nazerá na leadership ako na niečo, čo je možné sa naučiť. Líder môže získať skúsenosť k tomu, aby dokázal byť dobrým vodcom tímu. Podstatné však je vedieť si uvedomiť motiváciu a výkonnosť svojich podriadených a tento vhl'ad následne implementovať do svojho spôsobu vedenia.

Investícia, či už časová, alebo finančná, do tejto oblasti sa však vypláca. Vyspelé organizácie si už nejakú dobu uvedomujú silu synergického efektu. Vedia, že mať dobre šliapajúci tím je neoceniteľný benefit a posúva ich do popredných priečok postavenia na trhu. V tejto dobe, zakladajúcej na konkurenčnom boji, v ktorom rozhodujú aj najmenšie detaily, sa paralelná práca jedincov v tíme nemôže ani zďaleka rovnať koordinovanej. V prípade, že organizácia má takmer neobmedzené prostriedky, nie je problém výber najlepších ľudí. Avšak to, čo rozhoduje a čo je neľahkým údelom, je vytvoriť z týchto ľudí aj skutočný tím. Práve v tejto chvíli sa na povrch dostáva otázka leadershipu. V tejto chvíli je potrebné zamerať svoju pozornosť na človeka, ktorý dokáže doviest' tento celok k vytúženému cieľu. Práca sa zaoberá práve takým leadershipom, v ktorom líder berie do úvahy situačné premenné a dosahuje tak spolu so svojim tímom vytúžené ovocie.

Cieľom bakalárskej práce je ponúknuť čitateľovi jednotný a ucelený prehľad v oblasti leadershipu. Úvodná časť sa bude preto venovať definícii leadershipu pomocou prehľadu názorov z minulosti až po súčasnosť, z čoho je zjavná zmena pohľadu na leadershipu počas jeho vývoja. Ďalej budú uvedené rozličnosti medzi leadershipom a manažmentom, ktoré nie sú verejnosti úplne známe a zrejmé, a tiež bude určené, kedy je možné považovať leadership za účinný. Druhá časť sa venuje prehľadu najvýznamnejších teórií leadershipu v minulosti, ktoré významným podielom prispeli k súčasnému stavu v tejto oblasti. Tretia časť bakalárskej práce je považovaná za najpodstatnejšiu, pretože sa bude venovať výhradne situačnému leadershipu podľa vymedzenia autorov Herseyho a Blancharda. Cieľom bude zoznámiť čitateľa detailne s týmto modelom, ktorý je v súčasnosti vo svete považovaný za jeden z najvplyvnejších, avšak u nás nie je až tak známy. Práce teda ponúkne systematické spracovanie modelu situačného leadershipu a poukáže na jeho aplikáciu. Návrh výskumného projektu sa bude zaoberať skúmaním ľudí zastávajúcich vedúce pozície v organizačnom prostredí z hľadiska práve situačného leadershipu, vzhľadom k tomu, že ten je podstatou tejto bakalárskej práce.

LITERÁRNE PREHLADOVÁ ČASŤ

1. LEADERSHIP

Leadership je téma, o ktorú je medzi ľuďmi dlhodobý záujem. Tento pojem často vytvára predstavu obrazu silného a dynamického jedinca, ktorý vedie víťaznú armádu, riadi nadnárodné korporácie z vrcholu mrakodrapov, alebo určuje smer vývoja národov. Hrdinské činy odvážnych a múdrych lídrov sú často podstatou mýtov a legiend. Naša história je tvorená príbehmi vojenských, politických, náboženských, alebo sociálnych lídrov, ktorí boli za svoje dôležité historické činy oslavovaní alebo hanobení a to aj napriek tomu, že o týchto udalostiach vieme často veľmi málo. Fascinácia témou leadershipu môže byť spôsobená aj faktom, že sa jedná mysteriózny proces, ktorý sa dotýka života každého z nás. Ako je možné, že konkrétny lídri dokážu inšpirovať tak intenzívnu zanietenosť a horlivosť svojich nasledovníkov? Ako je možné, že jedinci dokážu vybudovať obrovské impériá? Prečo sa niektorí nenápadní ľudia dokážu stať vodcami? Prečo majú niektorí lídri takú lojalitu nasledovníkov, že tí sú schopní obetovať za nich svoje životy a iní sú svojimi nasledovníkmi preklínaní? Tieto a im podobné otázky sú už dlho predmetom špekulácií, avšak vedecký výskum leadershipu sa začal až v dvadsiatom storočí. Výskumníci sa vo svojich projektoch zameriavali na determináciu účinného vedenia. Vedci sa teda pokúšali objaviť vlastnosti, schopnosti, správanie, zdroje moci, alebo aspekty situácií determinujúce nakoľko je líder schopný ovplyvňovať nasledovníkov a dosiahnuť tak vytýčený cieľ. Určitý progres už bol v tejto oblasti dosiahnutý, avšak veľké množstvo otázok zostáva stále nezodpovedaných (Yukl, 2006).

1.1 DEFINÍCIA LEADERSHIPU

Ako Janda (1960) uvádza, termín leadership je prevzatý z bežného slovníka a začlenený do odborného slovníka vedeckej disciplíny bez toho, aby bol presne definovaný. Ako dôsledok tohto procesu sa vytvára značná nejednoznačnosť jeho významu. Yukl (2006) dodáva, že dodatočný zmätok je spôsobený používaním aj iných, nepresne definovaných, termínov, ako sú napríklad moc (power), autorita (authority), manažment (management), kontrola (control), alebo supervízia (supervision). Výskumníci často zvyknú definovať leadership podľa ich subjektívneho pohľadu a aspektov tohto fenoménu, ktoré považujú za významné. Po komplexnej revízii literatúry týkajúcej sa témy leadershipu Stogdill (1974) vyhlásil svoje, dnes už veľmi

známe tvrdenie, že existuje takmer tol'ko definícií leadershipu, koľko je ľudí, ktorí sa ním zaoberali. Yukl (2006) upozorňuje, že tento trend stále pokračuje. Leadership bol definovaný z hľadiska vlastností, správania, vplyvu, vzorcov interakcie, vzťahov alebo pozície v hierarchii.

Ako prehľad je uvedených niekoľko najvýznamnejších definícií leadershipu za posledných 60 rokov. Hemphill & Coons (1957) prehlasujú, že leadership je také správanie jedinca, ktoré usmerňuje aktivity skupiny k spoločnému cieľu. Burns (1978) určuje, že leadership sa vykonáva, keď osoba mobilizuje všetky inštitučné, politické, psychologické a ostatné zdroje tak, že vzbudí, zamestnáva a uspokojuje potreby nasledovníkov. Smircich & Morgan (1982) hovoria, že leadership je realizovaný v procese pomocou ktorého jeden alebo viacero jedincov uspeje v snahe utvoriť a definovať realitu druhých. Rauch & Behling (1984) vymedzili leadership ako proces ovplyvňovania aktivity organizovanej skupiny smerom k dosiahnutiu cieľu. Richards & Engle (1986) sa zas domnievajú, že leadership je o formulovaní vízie, stelesnení hodnôt a vytváraní prostredia, v ktorom veci môžu byť dosiahnuté. Jacobs & Jaques (1990) nazerajú na leadership ako na proces dávania zmyslu (smerovanie k účelu) kolektívnej snahe a vytváranie ochoty u nasledovníkov sa usilovať o dosiahnutie zámeru. Schein (1992) označuje leadership ako schopnosť vystúpiť zo zabehnutej kultúry a začať tak evolučné procesy ku zmenám, ktoré sú viac adaptívne. Drath & Palus (1994) vnímajú leadership ako proces dávania zmyslu tomu, čo ľudia spolu robia, a tak tomu ľudia lepšie porozumejú a stávajú sa viac oddaní svojej práci. House, Hanges, Ruiz Quintanilla, Dorfman, Javidan & Dickson (1999) stanovujú leadership ako schopnosť jedinca ovplyvňovať a motivovať nasledovníkov a dávať im možnosť prispievať k účinnosti a úspechu organizácie.

Väčšina definícií reflektuje domnienku, že leadership je proces, v ktorom sú druhí ovplyvňovaní pomocou navádzania, štruktúrovania a podporovania aktivít a vzťahov v skupine, alebo organizácii. Viac ďalších podobností medzi rôznymi definíciami leadershipu sa však nejaví. Tieto odlišnosti sú dôsledok rôznych prístupov, odzrkadľujú tak hlboký nesúlad o identifikácii lídra a procese leadershipu. Výskumníci, ktorí sa v tejto oblasti líšia, skúmajú odlišné fenomény a interpretujú výsledky rozdielnym spôsobom. Väčšina teoretikov aj praktikov v tejto oblasti sa však zhodujú na tom, že leadership je fenomén, ktorý je veľmi dôležitý pre účinnosť v organizácii. Záujem o tento

predmet stúpa a veľké množstvo článkov a kníh naznačujú, že by sa z tohto trendu nemalo poľaviť (Yukl, 2010).

1.2 LEADERSHIP VERZUS MANAGEMENT

Existuje pretrvávajúca polemika o rozdielnosti medzi pojmami leadership a management. Je zrejmé, že človek môže byť líder bez toho aby bol manažér (napr. neformálny líder) a tiež môže byť manažér bez toho aby bol líder. V praxi sú mnohí ľudia nazývaní manažéri bez toho, aby mali nejakých nasledovníkov. Odborníci v tejto oblasti nenavrhuju, že by tieto dva termíny boli ekvivalenty, avšak stupeň ich vzájomného sa prekrývania významov je predmetom sporov (Yukl, 2010).

Zaleznik (1977), ako jeden z mnohých, prehlasuje, že leadership a management sú kvalitatívne odlišné a vzájomne sa vylučujúce fenomény. Yukl (2010) udáva, že najextrémnejší pohľad dokonca nepripúšťa ani to, že by sa leadership a management mohli vyskytovať v jednej osobe. Inými slovami, človek je buď manažér alebo líder, a to podľa toho, aké má hodnoty a charakter. Manažéri si vážia stabilitu, rád a účinnosť, a sú neosobní a zameraní na krátkodobé výsledky. Zaujímajú sa o to, ako sa úlohy dokončia a snažia sa ľudí dostať do stavu lepšej výkonnosti. Lídri si ctia flexibilitu, inovatívnosť a adaptabilitu, zameriavajú sa ako na ľudí, tak aj na ekonomické výsledky, a majú dlhodobé perspektívy s ohľadom na ciele a stratégie. Zaujímajú sa o to, čo pre ľudí veci znamenajú a snažia sa dostať ich do stavu zhody a súhlasu ohľadom cieľov, ktoré majú byť dosiahnuté. Bennis & Nanus (1985) prehlásili dnes už veľmi známe tvrdenie, že manažéri robia veci správne, ale lídri robia správne veci. Yukl (2010) ďalej oponuje, že prepájanie leadershipu a managementu s rôznymi typmi ľudí nie je podporené empirickým výskumom. Jednoducho z toho dôvodu, že ľudia nie sú jasne rozdelení do týchto dvoch extrémov. Naviac pojem manažér je často stereotypizovaný negatívnym spôsobom. Tento termín je pracovný titul používaný pre veľké množstvo ľudí a implikuje tvrdenie, že manažéri sú vždy neúčinní. Bass & Stogdill (1990) naopak vnímajú leadership a management síce ako odlišné procesy, ale nehodnotia lídrov a manažérov ako odlišné typy ľudí. Kotter (1990) navrhuje, že manažér sa snaží o produkovanie predvídateľnosti a rádu, zatiaľ čo líder o vytvorenie zmien v organizácii. Na základe tohto implikuje, že dôležitosť jedného alebo druhého závisí na type situácie.

Ako predchádzajúce riadky indikujú, nie je možné používať termíny leadership a management pre označenie totožného fenoménu. Vzhľadom k tomu, že pojem management neoznačuje fenomén, ktorým sa práca zaoberá, dostatočne a presne, nebude sa v práci používať. Práca teda bude používať pojem leadership, a to najmä toto pôvodné anglické označenie. V práci je takto učené z jednoduchého dôvodu: vzhľadom k širšej slovnej zásobe anglického jazyka voči slovenčine nie je možné tento termín prekladať úplne presne, bez straty alebo modifikácie jeho pôvodného významu. V práci budú použité však aj jeho preklady, ktoré nie sú úplne presné, avšak v českej a slovenskej literatúre sú bežne používané ako ekvivalenty. Termínu leadership teda zodpovedajú termíny vedenie, líderstvo, alebo vodcovstvo. Vykonávatelia sú nazývaní ako lídri a vodcovia, zatiaľ čo členovia skupiny, na ktorých je leadership zameraný, budú v práci označovaní ako nasledovníci.

1.3 ÚČINNOSŤ LEADERSHIPU (LEADERSHIP EFFECTIVENESS)

Yukl (2010) uvádza, že tak ako definície leadershipu, tak aj koncepcia účinnosti leadershipu, sa líšia od jedného autora k druhému. Väčšina odborníkov však hodnotí účinnosť leadershipu z hľadiska rozsahu vplyvu na individualitu, skupinu, alebo organizáciu. Každý prístup k leadershipu však definuje účinnosť inak. To znamená, že úspešnosť efektivity leadershipu sa odvíja vždy od danej koncepcie. V priebehu práce je teda uvedené pri každom rozdielnom štýle leadershipu aj to, aké je v tomto konkrétnom prístupe účinné vedenie. Všeobecne však Yukl (2010) udáva niekoľko **indikátorov**: rozsah v akom sa výkonnosť tímu zvyšuje a tím sa ľahšie dosahuje cieľ; vzťah a postoj nasledovníkov k lídrovi; záväzok nasledovníkov voči cieľom organizácie a ich blahobyť; prispievanie lídra ku kvalite skupinového procesu, tak ako to vnímajú nasledovníci a vonkajší pozorovatelia; a nakoľko má osoba úspešnú kariéru ako líder.

2. VÝVOJ TEÓRIÍ LEADERSHIPU

Od obdobia rozkvetu vedeckého skúmania leadershipu až po dnes vzniklo veľké množstvo prístupov a teórií zaoberajúcich sa touto problematikou. Niektoré výskumy a z nich prameniace prístupy pravidelne modifikovali pohľad na leadership. Ako z názvu práce vyplýva, jej ohniskom je oblasť situačného leadershipu. Nie je však možné hovoriť o tomto prístupe bez toho, aby aspoň v jednoduchosti neboli predstavené prístupy, ktoré vznikli skôr, a z ktorých samotná podstata situačného leadershipu čerpá. Situačný leadership nevznikol na zelenej lúke, ale bol inšpirovaný inými prístupmi. Cieľom tejto kapitoly je predstaviť prístupy, ktoré sú v koncepcii leadershipu podstatné a významne sa podieľali na vzniku situačného leadershipu.

2.1 PRÍSTUP ZAMERANÝ NA VLASTNOSTI (TRAIT APPROACH)

Začiatkom dvadsiateho storočia boli študované vlastnosti, ktoré determinujú, čo vytvára z určitých ľudí výborných lídrov. Verilo sa, že ľudia boli s týmito vlastnosťami už narodení a teda iba tí, ktorí ich majú sú predurčení sa stať vhodnými lídrami. V tejto dobe sa mnohé výskumy zameriavali na identifikáciu týchto špecifických charakteristík, ktoré jasne oddeľujú lídrov od ich nasledovníkov (Bass & Bass, 2008). Významné teórie zaoberajúce sa prístupom zameraným na vlastnosti sú **teória veľkých osobností** a **teória vlastností**.

2.1.1 TEÓRIA VEĽKÝCH OSOBNOSTÍ (GREAT MAN THEORY)

Prvá práca, ktorá sa snažila nájsť odpoveď na otázku ideálnych vodcovských vlastností bolo práca škótskeho historika Thomasa Carlyla, ktorý prehlasoval, že líder je ten, ktorý má unikátne vlastnosti, ktoré dokážu ovplyvniť masu. Vznikla tak teória veľkých osobností, ktorá sa zameriavala na vrodené charakteristiky významných sociálnych, politických a vojenských lídrov, a dodnes je považovaná za odrazový mostík výskumu leadershipu, pretože sa od nej odvíja množstvo literatúry na túto tému (Steigauf, 2011).

2.1.2 TEÓRIA VLASTNOSTÍ (TRAIT APPROACH)

Teória vlastností vznikla z teórie veľkých osobností a bol to jeden z prvých systematických pokusov štúdia leadershipu. Zakladala na presvedčení, že ak sa tieto

špecifické vlastnosti úspešných vodcov identifikujú, tak by ľudia s týmito charakteristikami mohli byť vyberaní a nominovaní na vodcovské pozície. Tento prístup staval do popredia výhradne iba vrodené vlastnosti a zakladal na tvrdení, že vodcom sa človek nestane, vodcom sa musí narodiť. Nazeral na vodcovstvo výhradne skrze osobnosť vodcu a jeho kvality, a nebral do úvahy žiadne iné faktory. Od vzniku teórie vlastností bolo do dnes publikované množstvo štúdií, ktoré sa zaoberali unikátnymi charakteristikami úspešných lídrov. Tieto výskumy vyprodukovali tak rozsiahle zoznamy ideálnych vlastností, až sa stali natoľko obsiahle, že je náročné identifikovať výhradne tie, ktoré sú skutočne podstatné. Nové výskumy prinášajú nové skupiny vlastností až sa výsledky stávajú značne nekonzistentné a navyše absencia všeobecne uznávaných vlastností u lídra tiež neznamena, že by líder nemohol byť úspešný (Steigauf, 2011).

Najvýznamnejšie práce zaoberajúce sa štúdiom vhodných vodcovských vlastností sú napríklad od autorov ako Stogdill (1948; 1974), Mann (1959), Lord, DeVader & Alliger (1986), Kirkpatrick & Locke (1991), Zaccaro, Kemp & Bader (2004). Viacerí z nich sa zhodujú na vlastnostiach ako sú emočná inteligencia, zodpovednosť, emočná odolnosť, spoločenskosť, iniciácia, sebavedomie, extroverzia, kognitívne schopnosti, otvorenosť, motivácia, vplyv, odbornosť, kooperácia, integrita a iné.

2.2 PRÍSTUP ZAMERANÝ NA SKÚSENOSTI A ZRUČNOSTI (SKILLS APPROACH)

Tak ako aj v predchádzajúcej kapitole spracovaný prístup zaoberajúci sa vlastnosťami, tak aj prístup zameraný na skúsenosti nazerá na leadership výhradne skrze osobnosť lídra a neberie do úvahy žiadne iné faktory. Avšak v tomto prístupe sa presúva pohľad zo zamerania na osobnostné vlastnosti (ktoré sú vnímané ako vrodené a nemenné) na dôraz k skúsenostiam a zručnostiam, ktoré môžu byť naučené a rozvíjané (Northouse, 2010).

Katz (1955) na základe svojich výskumov zameraných na pozorovanie výkonných pracovníkov navrhuje, že účinné vedenie závisí na troch podstatných osobnostných schopnostiach: **odborné** (technical), **ľudské** (human) a **konceptuálne** (conceptual). Tieto tri zručnosti sú odlišné od vlastností. Zručnosti (skills) sú niečo, čo človek dokáže získať, zatiaľ čo vlastnosti (traits) sú to, aké sú vrodené charakteristiky

človeka. Vodcovské zručnosti môžu byť osvojené a získané a líder ich tak môže trénovať a rozvíjať.

1. **Odborné zručnosti** (Technical Skills) - sú vedomosti a zdatnosti v špecifickej pracovnej oblasti a znamenajú schopnosti pracovať s vecami a nástrojmi. Zahŕňajú kompetencie v špecializovanej oblasti, analytické zručnosti a schopnosť používať vhodné nástroje a techniky (Katz, 1955).
2. **Ľudské zručnosti** (Human Skills) - sú schopnosti pracovať s ľuďmi. Tieto zručnosti pomáhajú lídrovi účinne pracovať s nasledovníkmi, kolegami aj nadriadenými. Poskytujú lídrovi kapacitu k tomu, aby vedel účinne kooperovať so skupinou a dosahovať tak spoločné pracovné ciele. Znamenajú schopnosť byť si vedomý svojich vlastných problémov, ale tiež aj vnímať stanovisko ostatných. Títo lídri vytvárajú atmosféru dôvery, kde sa môžu zamestnanci cítiť komfortne a bezpečne a kde sú posmeľovaní k plánovaniu vecí, ktoré sa ich týkajú. Lídri teda musia byť citliví voči vnímaniu potrieb a motivácií ostatných (Katz, 1955).
3. **Konceptuálne zručnosti** (Conceptual Skills) - vo všeobecnosti znamenajú schopnosť pracovať s myšlienkami, nápadmi a konceptami. Lídri s vyvinutými konceptuálnymi zručnosťami radi hovoria o nápadoch a komplikáciách týkajúcich sa organizácie. Títo ľudia vedia dobre hovoriť o cieľoch organizácie, porozumieť a vyjadriť ekonomické princípy, ktoré sa organizácie týkajú. Ďalej pracujú dobre s abstrakciou a hypotetickými zámermi. Konceptuálne skúsenosti sú zásadné pre vytvorenie vízie a strategického plánu organizácie. Vzťahujú sa k porozumeniu tomu, kde organizácia práve je a kam v budúcnosti smeruje (Katz, 1955).

2.3 PRÍSTUP ZAMERANÝ NA SPRÁVANIE (STYLE APPROACH)

Tento prístup kladie dôraz na spôsob správania lídra. Prístup zameraný na správanie sa orientuje výhradne na to, čo líder robí a ako koná. Touto zmenou štúdia leadershipu na lídrov štýl a jeho správanie, sa tento prístup stal počiatkom štúdia leadershipu, ktoré sa zaoberá akciami vyvolanými lídrom smerom k nasledovníkom v rozličných situačných kontextoch. Výskumníci zaoberajúci sa prístupom zameraným na správanie vymedzili leadership ako kombináciu **dvoch druhov správania: správanie zamerané na úlohu** (Task behavior) a **správanie zamerané na vzťah** (Relationship behavior). **Správanie zamerané na úlohu** podporuje dosiahnutie cieľa.

Lídri podporujú skupinu v dosahovaní jej účelu. **Správanie zamerané na vzťah** pomáha nasledovníkom sa cítiť komfortne, tak ako medzi sebou, tak aj v situácii, v ktorej sa nachádzajú. Základným zmyslom prístupu zameraného na správanie je vysvetliť ako lídri kombinujú tieto dva druhy správania za účelom nabádať nasledovníkov k ich snahe dosiahnuť cieľ. Bolo prevedených množstvo štúdií zameraných na lepšie preskúmanie správania lídra. Jedni z prvých boli prevedené na **Ohio State University** v štyridsiatych rokoch dvadsiateho storočia a poukazovali na to, že k vodcovstvu treba viac, ako len vlastnosti vodcu. Približne v rovnakej dobe na **University of Michigan** usporiadala iná skupina výskumníkov štúdie zamerané na leadership v malých skupinách. Neskôr v šesťdesiatych rokoch výskumníci **Blake a Mouton** skúmali ako manažéri využívajú správanie zamerané na úlohu a na vzťah v organizačných podmienkach. Hoci do kategórie prístupu zameraného na správanie môžeme prideliť aj rôzne iné štúdie, práve tieto tri zmienené sú hlavnými reprezentantami myšlienok tohoto prístupu (Northouse, 2010).

2.3.1 VÝSKUMY OHIO STATE UNIVERSITY

Skupina výskumníkov z Ohio State University verila, že výsledky študovania leadershipu prostredníctvom vlastností osobnosti neprináša výsledky a rozhodli sa analyzovať, ako sa jedinci správajú, keď vedú skupinu. Táto analýza bola uskutočnená prostredníctvom kompletných dotazníkov určených nasledovníkom k tomu, aby ohodnotili svojich lídrov. Nasledovníci mali za úlohu v dotazníkoch identifikovať ako často sa ich vedúci správa nejakým konkrétnym spôsobom. Hemphill & Coons v roku 1957 zostrojili dotazník **Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)**. Tento dotazník obsahoval celkovo 150 otázok popisujúcich rozličné aspekty správania lídra. LBDQ bol daný stovkám ľudí z edukačného, vojenského a pracovného prostredia a výsledky ukázali, že existujú určité druhy správania typické pre lídrov. O šesť rokov neskôr **Stogdill** publikoval skrátenú verziu pôvodného dotazníka LBDQ s názvom **LBDQ-XII**, ktorá sa stala najvyužívanejším nástrojom vo výskumoch leadershipu (Northouse, 2010).

Stogdill (1974) objavil, že nasledovníci hodnotili správanie lídrov v **dvoch hlavných typoch správania: iniciovanie štruktúry** (initiating structure) a **uvažovanie** (consideration). **Iniciovanie štruktúry** je paralelou správania zameraného na úlohu, zahrňujúce v sebe spôsoby správania ako sú organizovanie práce, štruktúrovanie, definovanie rolí a zodpovednosti a rozvrhovanie pracovnej aktivity. **Uvažovanie** je

v podstate správanie zamerané na vzťah, zahrňujúce prvky správania ako sú vytváranie priateľstva, dôvery, rešpektu a vzťahu medzi lídrom a nasledovníkmi. Tieto dva druhy správania sú vnímané ako odlišné a nezávislé. Nie sú považované za dva konce jedného kontinua, ale sú to dve odlišné kontinua. Hodnota jedného druhu správania sa nevzťahuje k hodnote druhého správania (Northouse, 2010). Líder sa teda môže vysoko zameriavať na úlohu a vysoko aj na vzťah, alebo môže byť napríklad aj v oboch správaniach na druhých stranách oboch kontinuí, celkovo tak existujú štyri kombinácie.

2.3.2 VÝSKUMY UNIVERSITY OF MICHIGAN

Zatiaľ čo výskumníci na Ohio State University vyvíjali LBDQ, výskumníci z University of Michigan sa tiež venovali výskumu leadershipu, ale so špeciálnym záujmom o skúmanie vplyvu lídrovho správania na výkon malej skupiny (Cartwright & Zander, 1960). Títo výskumníci identifikovali **dva druhy správania lídra: orientácia na produkciu** (production orientation) a **orientácia na zamestnanca** (employee orientation). **Orientácia na produkciu** zahŕňa vedenie, ktoré zdôrazňuje odborné a produkčné aspekty práce. Z tohto pohľadu sa berú pracovníci ako prostriedok k dokončeniu práce. **Orientácia na zamestnanca** je správanie lídra, ktorí pristupuje k nasledovníkom s dôrazom na silné ľudské vzťahy. Zaujíma sa o pracovníkov ako ľudské bytosti, váži si ich ako individuality a dáva špeciálnu pozornosť ich osobnostným potrebám (Bowers & Seashore, 1966). Orientácia na produkciu v tomto ponímaní je paralelou správania zameraného na úlohu a orientácia na zamestnanca je v podstate správanie zamerané na vzťah.

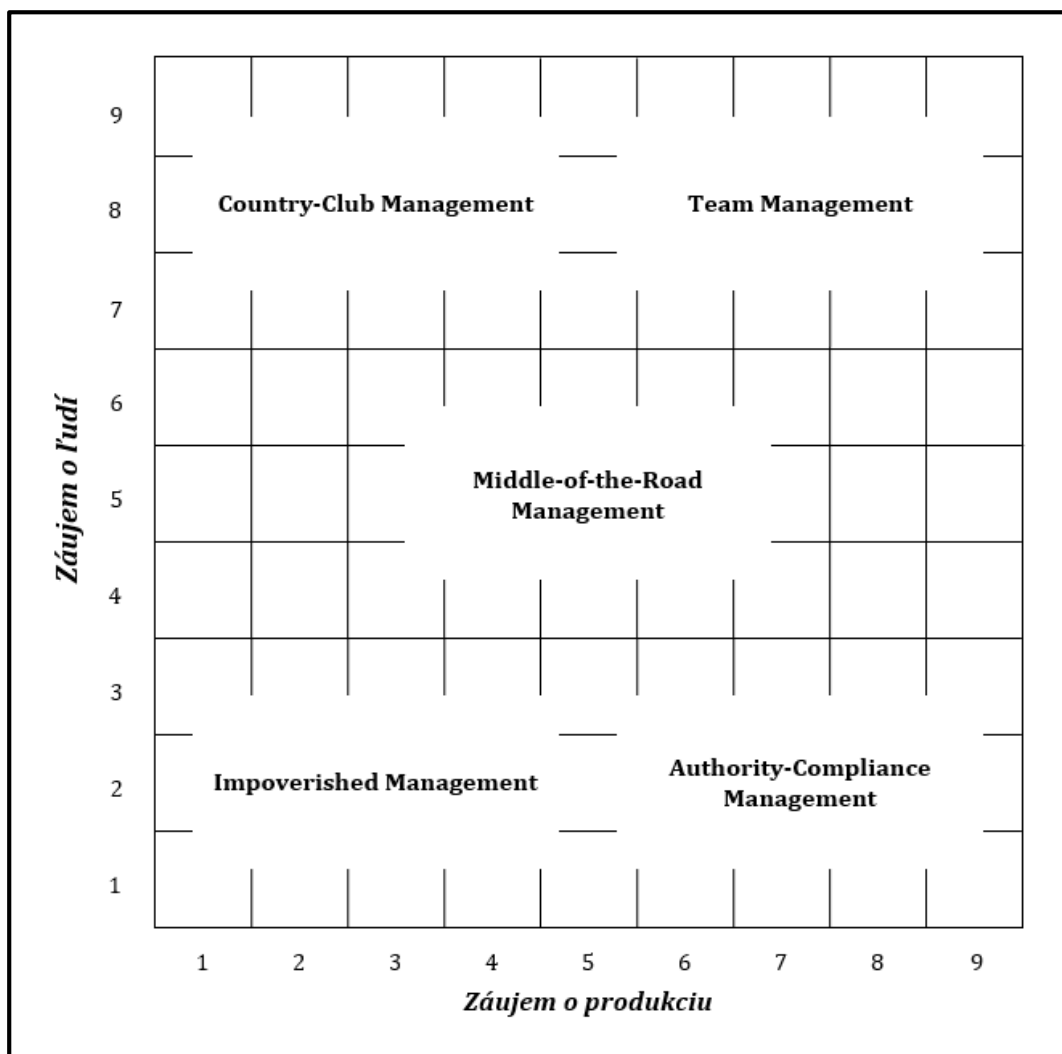
Významným rozdielom je vnímanie kontinua týchto dvoch druhov správania. Výskumníci z University of Michigan vo svojich pôvodných štúdiách navrhujú orientáciu na produkciu ako opak orientácie na zamestnanca a teda tieto dva druhy správania ležia na jednom kontinuu. Z tohto vychádza, že líder, ktorý je vysoko orientovaný na produkciu, je menej orientovaný na zamestnancov a ich vzájomný vzťah, a vice versa. Avšak po tom, ako bolo uskutočnených viac štúdií, výskumníci z University of Michigan zmenili svoje pôvodné tvrdenie a tak ako výskumníci z Ohio State University, sa tiež priklonili k názoru o dvoch odlišných a vzájomne nezávislých druhoch správania (Kahn, 1956). Ak sú tieto dva druhy správania považované za nezávislé, tak je líder vnímaný ako schopný byť orientovaný k produkcii aj k zamestnancom v tej istej chvíli (Northouse, 2010).

2.3.3 BLAKE & MOUTON: MANAŽÉRSKA MRIEŽKA (MANAGERIAL GRID)

Pravdepodobne najvýznamnejší model manažérskeho správania je Manažérska mriežka, ktorá sa prvýkrát objavila v skorých šesťdesiatych rokoch dvadsiateho storočia a odvtedy bola niekoľkokrát prepracovaná a zdokonalená. Tento model je rozsiahlo využívaný v organizačnom tréningu a rozvoji. Je vytvorená za účelom vysvetlenia toho, ako lídri pomáhajú organizáciám dosahovať ich ciele za pomoci **dvoch faktorov: záujem o produkciu** (concern for production) a **záujem o ľudí** (concern for people). Tieto dva faktory sú paralelné k správaniu zameranému na úlohu a k správaniu zameranému na vzťah (Northouse, 2013).

Záujem o produkciu a vzťahuje k tomu, ako sa líder zaujíma o dosahovanie organizačných úloh. Zahŕňa široký rozsah aktivít, ako sú napríklad: politika rozhodovania, rozvoj nových produktov, problémy v oblasti procesu, pracovné zaťaženie, alebo objem predaja. Tento záujem sa vzťahuje k čomukoľvek, čo potrebuje organizácia dosiahnuť. Naproti tomu, **záujem o ľudí** sa vzťahuje k tomu, ako líder pristupuje k ľuďom, ktorí sú súčasťou organizácie a snažia sa dosiahnuť jej cieľ. Toto správanie zahŕňa napríklad: vytváranie dôvery a oddanosti voči organizácii, podporovanie osobnostnej hodnoty u zamestnanca, poskytovanie dobrých pracovných podmienok, udržiavanie férových platových štruktúr a podporovanie dobrých pracovných vzťahov (Blake & Mouton, 1964).

Manažérska mriežka zlučuje záujem o produkciu a záujem o ľudí do jedného **modelu** tvoreného dvomi osami. Horizontálna os reprezentuje lídrov záujem o produkciu a vertikálna os reprezentuje lídrov záujem o ľudí. Každá z týchto osí je tvorená **deväť-bodovou škálou**, na ktorej hodnota 1 reprezentuje minimum záujmu o oblasť a hodnota 9 reprezentuje maximálny záujem o konkrétnu oblasť. Kombináciou týchto hodnôt v Manažérskej mriežke vzniká **päť hlavných leadership štýlov: authority-compliance** (9-1), **country-club management** (1-9), **impoverished management** (1-1), **middle-of-the-road management** (5-5) a **team management** (9-9) (Northouse, 2013).



Obrázok 1: Manažérska mriežka
(Blake & Mouton, 1964, s. 10)

V práci sa používajú tieto pôvodné anglické označenia, a to najmä z dvoch dôvodov. Za prvé, vzhľadom k širšej slovnej zásobe anglického jazyka voči slovenčine nie je možné tieto termíny prekladať úplne presne, bez straty alebo modifikácie ich pôvodného významu. Za druhé, existuje obrovský nesúlad autorov v prekladoch týchto pojmov do slovenskej (resp. českej) literatúry. Rôzni autori a prekladatelia používajú pre jeden a ten istý anglický pojem rôzne odlišné preklady. Práca má záujem sa vyhnúť tejto nejednotnosti v prekladoch a budú teda použité jasné a presne definované pôvodné anglické termíny.

1. **Authority-Compliance** (9-1) - tento štýl kladie veľký dôraz na úlohu a pracovné podmienky a výrazne menej sa zaujíma o ľudí. Ľudia sú považovaní iba za nástroj k splneniu úlohy. Komunikácia s nasledovníkmi nie je akcentovaná, objavuje sa

jedine za účelom dávania inštrukcií k úlohe. Tento štýl je orientovaný na výsledky, a líder je často vnímaný ako kontrolujúci, náročný a nezniesiteľný (Northouse, 2013).

2. **Country-Club Management** (1-9) - tento štýl reprezentuje nízky záujem o dokončenie úlohy a vysoký záujem o interpersonálne vzťahy. Lídri zdôrazňujú záujem o pocity ľudí a uisťovanie sa o osobnostných a sociálnych potrebách nasledovníkov. Snažia sa vytvoriť príjemnú pracovnú klímu tým, že sú prístupní a vždy nápomocní (Northouse, 2013).
3. **Impoverished Management** (1-1) - líder správajúci sa týmto spôsobom sa nezaujíma ani o úlohu, ani o vzťahy. Napriek tomu, že je líder, koná nezaujato, nezúčastnene a s odstupom. Nemá veľa kontaktu s nasledovníkmi a môže byť popísaný ako neosobný, ľahostajný, rezignujúci a apatický (Northouse, 2013).
4. **Middle-of-the-Road Management** (5-5) - tento štýl je charakteristický pre lídrov, ktorí sú v otázke záujmu o produkciu a záujmu o ľudí niekde v stredných hodnotách. Našli rovnováhu medzi zameraním na produkciu a ľudí a tak vytvárajú kompromis. K tomu, aby sa dostali k tomuto ekvilibriu, využívajú prístup vyhýbajúci sa konfliktu a prispôsobovanie sa ostatným (Northouse, 2013).
5. **Team Management** (9-9) - v tomto štýle je kladený silný dôraz na oba záujmy, o produkciu aj o ľudí. Podporuje vysoký stupeň participácie a tímovej práce v organizácii a tiež uspokojuje potreby zamestnancov. Líder stimuluje participáciu, určuje akcie, vytvára jasné priority, správa sa otvorene a užíva si prácu (Northouse, 2013).

K týmto základným piatim štýlom pridali autori ešte **d'alšie dva**, ktoré sú doplnujúce:

6. **Paternalism/Maternalism** - tento štýl sa týka lídra, ktorý požíva štýly 9-1 aj 1-9, ale neintegruje ich do jedného. Tento „benevolentný diktátor“ sa správa vládne za účelom dosiahnutia cieľa. V podstate pristupuje k ľuďom akoby boli oddelení od úlohy a k nasledovníkom sa správa otcovsky (resp. matersky). Ľudia organizáciu vnímajú ako rodinu, kde líder vytvára všetky kľúčové rozhodnutia a očakáva od nasledovníkov lojalitu a poslušnosť (Northouse, 2013).
7. **Opportunism** - tento štýl sa vzťahuje k lídrovi, ktorý využíva ktorýkoľvek zo základných piatich štýlov k dosiahnutiu osobného blaha. Oportunistický líder

prispôsobuje štýl vedenia k osobnému zisku a stavia svoje záujmy nad všetky ostatné. Často sa správa bezohľadne a rafinovane, avšak niekto by mohol argumentovať, že tento líder je vysoko prispôsobivý a dobre strategický (Northouse, 2013).

Blake & Mouton (1985) udávajú, že ľudia majú bežne jeden **dominantný štýl**, ktorý využívajú vo väčšine situácií, a ešte iný, **záložný štýl**. Tento záložný štýl sa objavuje u lídrov, ak sa ocitnú pod tlakom a uvedomujú si, že bežný spôsob k dosiahnutiu cieľa nebude fungovať.

2.4 FIEDLER - KONTINGENČNÝ PRÍSTUP (CONTINGENCY APPROACH)

Hoci niekoľko rôznych prístupov k leadershipu môže byť nazvaných kontingenčnými, najvýznamnejší z nich je Fiedlerov prístup. Kontingenčný prístup je postavený na zhode lídrovho vedenia s konkrétnou situáciou (leader-match theory), avšak dôležité je dodať, že vychádza z predpokladu, že líder nie je schopný meniť svoj štýl vedenia. V prípade, že dôjde k zmene situačných faktorov, je dôležité zmeniť lídra. Názov kontingenčný prístup vychádza z faktu, že lídrova účinnosť je podmienená tým, ako vhodne je líder schopný viesť nasledovníkov v súlade s kontextom situácie. Pre pochopenie lídrovho správania je zásadné pochopiť situáciu v akej sa nachádza. Fiedler vyvinul svoju teóriu na základe štúdia štýlov vedenia viacerých lídrov, ktorí pracovali v rôznych situáciách, prevažne vo vojenských organizáciách. Hodnotil pri tom štýl leadershipu, situáciu a to, nakoľko je štýl účinný. Po tom ako zanalyzoval vedenie stoviek lídrov, ktoré bolo dobré aj zlé, Fiedler a jeho kolegovia boli schopní vytvoriť empirickú teóriu o tom, ktorý štýl je najlepší, a ktorý najhorší pre daný organizačný kontext. V krátkosti, kontingenčný prístup je zameraný na štýl vedenia a konkrétnu situáciu, a poskytuje rámec pre účinnú zhodu lídra a situácie (Northouse, 2013).

V rámci kontingenčného prístupu je **leadership** popísaný ako buď na **úlohu zameraný** (task motivated) alebo na **vzťah zameraný** (relationship motivated). Na úlohu zameraní lídri sa zaujímajú o dosiahnutie cieľa, zatiaľ čo na vzťah zameraní lídri sa zaujímajú o rozvoj blízkych interpersonálnych vzťahov. Na meranie týchto štýlov Fiedler vyvinul **Least Preferred Coworker (LPC) škálu**. Lídri, ktorí skórujú najvyššie sú popisovaní ako na vzťah zameraní a lídri, ktorí skórujú najnižšie sú považovaní za na úlohu zameraných (Fiedler, 1967).

Kontingenčná teória navrhuje, že **situácia** môže byť charakterizovaná z hľadiska troch faktorov: **vzťah lídra a nasledovníkov** (leader-member relations), **štruktúra úlohy** (task structure) a **pozičná moc** (position power). **Vzťah lídra a nasledovníkov** pozostáva za celkovej atmosféry v skupine, dôvery a lojality. **Štruktúra úlohy** znamená stupeň náročnosti požiadaviek úlohy a jej presné vysvetlenie a pochopenie nasledovníkmi. **Pozičná moc** je veľkosť lídrovej autority, dôležitá pre odmeňovanie alebo trestanie nasledovníkov. Zahŕňa aj legitímnu moc, ktorú líder získava zo svojho postavenia v organizácii. Spolu tieto tri situačné faktory determinujú obľúbenosť rôznych situácií v organizácii. Situácie, ktoré sú hodnotené ako najobľúbenejšie sú tie, v ktorých je dobrý vzťah medzi lídrom a nasledovníkmi, dobre definovaná a pochopená úloha, silná moc lídra v jeho pozícii. Naopak situácie, ktoré nie sú obľúbené sa vyznačujú slabým vzťahom medzi lídrom a nasledovníkmi, neštruktúrovanou a nepochopenou úlohou a slabou mocou lídra (Fiedler, 1967). Celkovo kombináciou týchto situačných faktorov vzniká **osem rôznych situácií** a každej z nich zodpovedaná nejaký ideálny preferovaný **leadership štýl**.

| Vzťah lídra a podriadených | Dobry | | | | Slaby | | | |
|-----------------------------|-----------|-------|-------------|-------|------------|-------|-------|-------|
| | Vysoka | | Nizka | | Vysoka | | Nizka | |
| | Silna | Slaba | Silna | Slaba | Silna | Slaba | Silna | Slaba |
| Štruktúra úlohy | | | | | | | | |
| Pozičná moc | | | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Preferovaný leadership štýl | Nízke LPC | | Stredné LPC | | Vysoké LPC | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

3. HERSEY & BLANCHARD: SITUAČNÝ LEADERSHIP

Schein (1965) sa vyjadril, že schopnosti a motivácia nasledovníkov sú veľmi variabilné. Manažéri a lídri preto musia mať schopnosť senzitívne diagnostikovať tieto faktory u nasledovníkov, aby boli schopní vnímať tieto odlišnosti. Úspešný manažér teda musí byť dobrý diagnostik. Hersey, Blanchard & Johnson (2001) však dodávajú, že len toto nie je dostatočné. Využitie schopnosti dobre diagnostikovať stav nasledovníkov je účinné iba v prípade, že sú lídri taktiež schopní prispôbiť ich štýl leadershipu požiadavkám okolia. Schein (1965) to ozrejmuje v tvrdení, že lídri musia mať flexibilitu a dostatočný rozsah schopností potrebných k zmene ich správania. V rozdielnych situáciách sú schopnosti a motivácia ich nasledovníkov rozdielne, a lídri teda musia použiť rozdielne štýly vedenia.

Hersey et al. (2001) uvádzajú, že situačný leadership je postavený na vzájomnom pôsobení medzi **tromi dimenziami**: (1) **množstvo vedenia a direktívnosti, ktoré líder dáva**, (2) **množstvo sociálnej a emočnej podpory, ktoré líder poskytuje** a (3) **úroveň pripravenosti nasledovníkov k vykonaniu úlohy**. Hoci v tomto koncepte sú dôležité všetky situačné premenné (líder, nasledovníci, nadriadení, spolupracovníci, organizácia, pracovné požiadavky, rozhodovací čas a iné), situačný leadership kladie dôraz hlavne na lídrove správania vo vzťahu k nasledovníkom. Sanford (1950) udáva, že práve nasledovníci sú zásadný a najdôležitejším faktorom v každej situácii, ktorá si vyžaduje leadership. Hersey et al. (2001) ďalej dodávajú, že nasledovníci sú rozhodujúci nielen z toho dôvodu, že určujú prijatie, alebo odmietnutie lídra skupinou, ale ako skupina aj rozhodujú, aký vplyv lídrovi umožnia.

3.1 ZÁKLADNÝ KONCEPT SITUAČNÉHO LEADERSHIPU

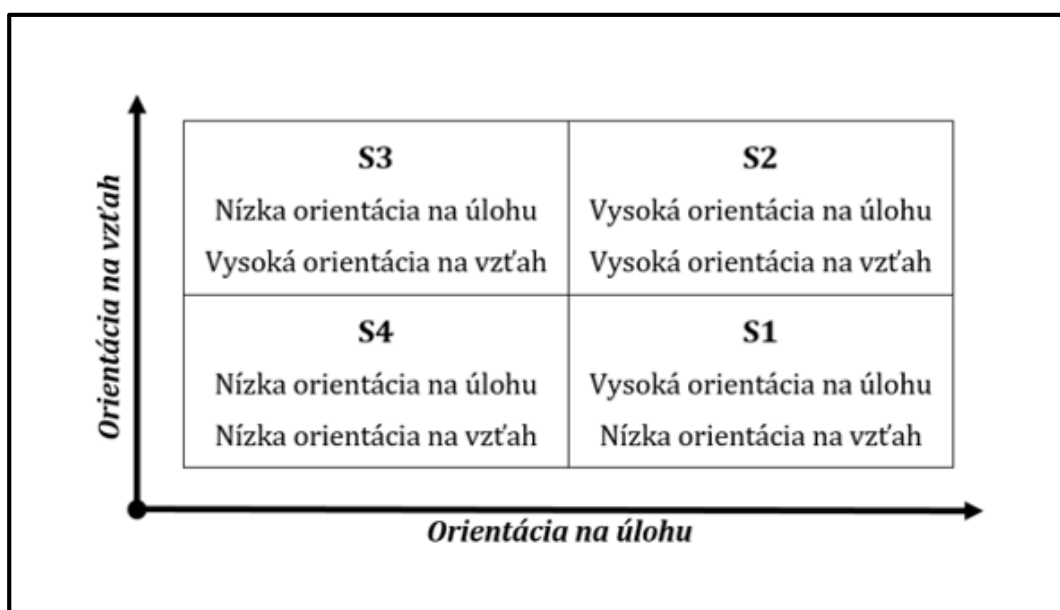
Podľa modelu situačného leadershipu neexistuje žiadny jediný, univerzálny, spôsob k vedeniu ľudí. Ktorý zo štýlov leadershipu by mal líder použiť na ovplyvnenie jednotlivcov, alebo skupinu je závislé na úrovni pripravenosti ľudí, ktorých líder vedie (Hersey et al., 2001).

3.1.1 DVA DRUHY SPRÁVANIA

Hersey et al. (2001) identifikovali **dva základné druhy správania** lídra k nasledovníkom:

1. **Správanie zamerané na úlohu / Orientácia na úlohu** (Task behavior) – je definované ako rozsah v akom líder usmerňuje a direktívne vedie jednotlivcov, alebo skupinu nasledovníkov. Takéto správanie zahŕňa nabádanie nasledovníkov k tomu, čo majú robiť, ako to robiť, kedy to robiť, kde to robiť a kto to má robiť. Toto správanie je charakterizované jednosmernou komunikáciou od lídra smerom k nasledovníkom, teda nasledovníci vykonávajú čo líder prikazuje.
2. **Správanie zamerané na vzťah / Orientácia na vzťah** (Relationship behavior) – je definované ako rozsah v akom sa líder zaujíma o dvojsmernú komunikáciu. Takéto správanie sa prejavuje tým, že líder počúva nasledovníkov, podporuje a povzbudzuje ich správanie.

Tieto dva druhy správania sú vzájomne oddelené a odlišné dimenzie. Ich umiestnením na odlišné osy dvojdimenzionálneho grafu vznikajú štyri kvadranty, ktoré tvoria **štyri základné štýly** situačného leadershipu. Žiadny z uvedených štýlov nie je vhodný pre všetky situácie, a preto je každý štýl vhodný a účinný v závislosti na konkrétnom druhu situácie (Hersey et al., 2001).



Obrázok 3: Štyri štýly situačného leadershipu
(Hersey et al., 2001, s. 174)

- **Štýl 1 (S1)** - vyššia hodnota správania zameraného na úlohu, a nižšia hodnota správania zameraného na vzťah
- **Štýl 2 (S2)** - vyššia hodnota správania zameraného na úlohu, a vyššia hodnota správania zameraného na vzťah
- **Štýl 3 (S3)** - nižšia hodnota správania zameraného na úlohu, a vyššia hodnota správania zameraného na vzťah
- **Štýl 4 (S4)** - nižšia hodnota správania zameraného na úlohu, a nižšia hodnota správania zameraného na vzťah

3.1.2 SITUÁCIA

Čím viac sú lídri schopní adaptovať svoje správanie situácii, tým viac sú účinnejší v ovplyvňovaní nasledovníkov. Situácia, v ktorej sa líder nachádza, je ovplyvnená viacerými faktormi. Medzi primárne z nich patria:

- líder
- nasledovníci
- nadriadení
- spolupracovníci
- organizácia
- pracovné požiadavky
- čas na rozhodnutie

Tieto faktory nepôsobia v izolácii, ale práve naopak, všetky sú vo vzájomnej interakcii a tak vytvárajú situáciu v kontexte organizácie. So všetkými z nich je líder v každodennom kontakte, avšak vzťah lídra a nasledovníkov je zásadná a kľúčová premenná. Bez prítomnosti nasledovníkov by žiadny koncept leadershipu vôbec neexistoval (Hersey et al., 2001). Práve nasledovníci sú teda základný element situačného leadershipu a mnohých ďalších.

3.1.3 ÚROVEŇ PRIPRAVENOSTI NASLEDOVNÍKOV

Pripravenosť nasledovníkov je v situačnom leadershipe definovaná ako rozsah, v ktorom nasledovníci demonštrujú svoje schopnosti a odhodlanie k dokončeniu úlohy. Nie je to osobnostná charakteristika a nie je to ani hodnotenie jednotlivcových vlastností, hodnôt, veku, alebo iných faktorov. Pripravenosť jednoducho znamená to, nakoľko je človek pripravený vykonať konkrétnu úlohu. Tento koncept pripravenosti je viazaný k špecifickej situácii a tak neexistuje nijaká všeobecná pripravenosť, ktorá by sa

prejavovala v každej situácii. Každý človek je teda v každej špecifickej úlohe na nejakej konkrétnej úrovni pripravenosti. Líder pri práci so skupinou na skupinovom projekte nehodnotí samotnú pripravenosť jednotlivcov, ktorí tvoria skupinu, ale hodnotí úroveň skupiny ako celku. Lídri si teda musia byť vedomí, že sa musia správať rozdielne v interakcii s jedným členom skupiny, ako so skupinou samotnou (Hersey et al., 2001).

Hersey et al. (2001) identifikovali **dva hlavné komponenty**, ktoré určujú úroveň pripravenosti:

1. **Schopnosť nasledovníkov** (Ability) - je tvorená vedomosťami, zručnosťami a skúsenosťami, ktoré dokáže jednotlivec, alebo skupina, využiť pri riešení úlohy.

Tri hlavné prvky sú:

- **Vedomosti** - porozumenie úlohe
- **Zručnosti** - zbehlosť a odbornosť
- **Skúsenosti** - schopnosti získané opakovaním

2. **Odhodlanie nasledovníkov** (Willingness) - je vyjadrením, nakoľko pevná je vôľa nasledovníkov k dokončeniu úlohy. Tri hlavné prvky sú:

- **Sebadôvera** - presvedčenie o svojich schopnostiach
- **Oddanosť** - vnímanie povinnosti k vykonávaniu úlohy
- **Motivácia** - túžba po vykonávaní úlohy

Hersey et al. (2001) rozdelili úroveň pripravenosti nasledovníkov v rámci kontinua na štyri časti. Každá časť reprezentuje odlišnú kombináciu schopností a odhodlania nasledovníka k vykonaniu úlohy.

1. **Úroveň pripravenosti 1 (R1)** - nasledovník je **neschopný** vykonať úlohu a **neodhodlaný**
2. **Úroveň pripravenosti 2 (R2)** - nasledovník je **neschopný** vykonať úlohu, ale **odhodlaný**
3. **Úroveň pripravenosti 3 (R3)** - nasledovník je **schopný** vykonať úlohu, ale **neodhodlaný**
4. **Úroveň pripravenosti 4 (R4)** - nasledovník je **schopný** vykonať úlohu a **odhodlaný**

Dôležitý dodatok k pochopeniu straty odhodlania pri prechode z R2 na R3 je, že na nižších úrovniach pripravenosti líder ukazuje svojim nasledovníkom smer a správa sa direktívne; hovorí čo, kde, kedy, ako a kto. Rozhodnutie o akcii je preto určené lídrom.

Vo vyšších úrovniach pripravenosti sa nasledovníci stávajú zodpovednými za smer, a teda rozhodnutie o vykonaní akcie je určené nasledovníkmi. Táto transformácia z lídrom určeného smeru na nasledovníkmi určený smer môže ústiť k obavám a neistote u nasledovníkov. Tým sa vysvetľuje ako je možné, že nasledovníci pri prechode z R2 na R3 síce získavajú schopnosti k vykonaniu úlohy, ale strácajú svoje odhodlanie a istotu (Hersey et al., 2001).

3.2 ŠTÝLY SITUAČNÉHO LEADERSHIPU

Dva druhy správania (orientované na úlohu a orientované na vzťah) umiestnením na odlišné osy dvojdimenzionálneho grafu vytvárajú štyri kvadranty, ktoré tvoria **štyri základné štýly** situačného leadershipu. Tieto štýly sa v pôvodnom anglickom znení nazývajú: **telling**, **selling**, **participating** a **delegating**. V práci sa používajú tieto pôvodné anglické označenia, a to najmä z dvoch dôvodov. Za prvé, vzhľadom k širšej slovnej zásobe anglického jazyka voči slovenčine nie je možné tieto termíny prekladať úplne presne, bez straty alebo modifikácie ich pôvodného významu. Za druhé, existuje obrovský nesúlad autorov v prekladoch týchto pojmov do slovenskej (resp. českej) literatúry. Rôzni autori a prekladatelia používajú pre jeden a ten istý anglický pojem rôzne odlišné preklady. Práca má záujem sa vyhnúť tejto nejednotnosti v prekladoch a budú teda použité jasné a presne definované pôvodné anglické termíny.

3.2.1 ŠTÝL 1: TELLING

Nasledovníkom a skupine nasledovníkov na úrovni pripravenosti R1 k vykonaniu špecifickej úlohy je vhodné poskytovať vysoké množstvo direktívneho vedenia, ale nižšiu hodnotu správania zameraného na vzťah. Tento štýl líderského správania v sebe zahŕňa veľa direktívneho usmerňovania nasledovníkov a hovorenie im „čo spraviť, kde to spraviť a ako to spraviť“. Vhodné je využívať tento štýl leadershipu a ukázať smer v prípade, že jedinci (alebo skupina) nie sú schopní vykonať úlohu a nie sú ani vnútorne odhodlaní k jej vykonaniu. Ďalšie vhodné termíny popisujúcu tento prvý štýl vedenia sú **guiding** (sprevádzanie), **directing** (usmerňovanie) a **structuring** (štruktúrovanie). Primerané správanie lídra sa preukazuje ako: presne vyjadrovať fakty, poskytnúť presné informácie o úlohe, definovať úlohy, pozitívne podporiť aj malé zlepšenia vo výkone, udržať svoje emočné správanie primerané, nezaplaviť nasledovníkov úlohami,

redukovať strach a omyly nasledovníkov a pomáhať nasledovníkom pri výkone úlohy krok po kroku (Hersey et al., 2001).

3.2.2 ŠTÝL 2: SELLING

Nasledovníci na ďalšom vývojovom stupni pripravenosti R2 sú stále neschopní vykonávať úlohu, ale už sa snažia a sú vnútorne odhodlaní k jej vykonávaniu. S najväčšou pravdepodobnosťou dosiahne líder úspech v prípade, že bude kombinovať správanie s vysokými hodnotami orientácie na úlohu aj na vzťah. Správanie zamerané na úlohu je vhodné pretože nasledovníci sú stále neschopní vykonávať úlohu samostatne. Keďže sa však snažia o vykonávanie, je veľmi dôležité orientovať sa aj na vzťah a podporovať ich motiváciu a záujem. Tento štýl je odlišný od prvého tým, že líder nielen poskytuje inštruovanie, ale dáva svojim nasledovníkom aj príležitosť k dialógu a vyjasneniu úloh. Správanie zamerané na úlohu dáva odpovede na otázky: „čo, ako, kedy, kde a kto“. Otázka „prečo“ v orientácii na úlohu nie je zahrnutá z jednoduchého dôvodu: touto otázkou sa spájajú správanie zamerané na úlohu so správaním zameraným na vzťah. A to je jedna z odlišností medzi telling a selling, pretože v selling štýle dáva líder odpoveď na túto otázku svojim nasledovníkom. Ďalšie vhodné termíny popisujúcu tento druhý štýl vedenia sú **explaining** (vysvetľovanie), **persuading** (presvedčanie) a **clarifying** (vyjasňovanie). Zodpovedajúce správanie lídra sa preukazuje ako: kontrolovať porozumenie úlohe, snaha o zapojenie nasledovníkov presvedčaním, posmelovanie k otázkam, diskutovanie detailov, vysvetľovanie dôvodov a kladenie dôrazu na naučenie nasledovníkov vykonať úlohu (Hersey et al., 2001).

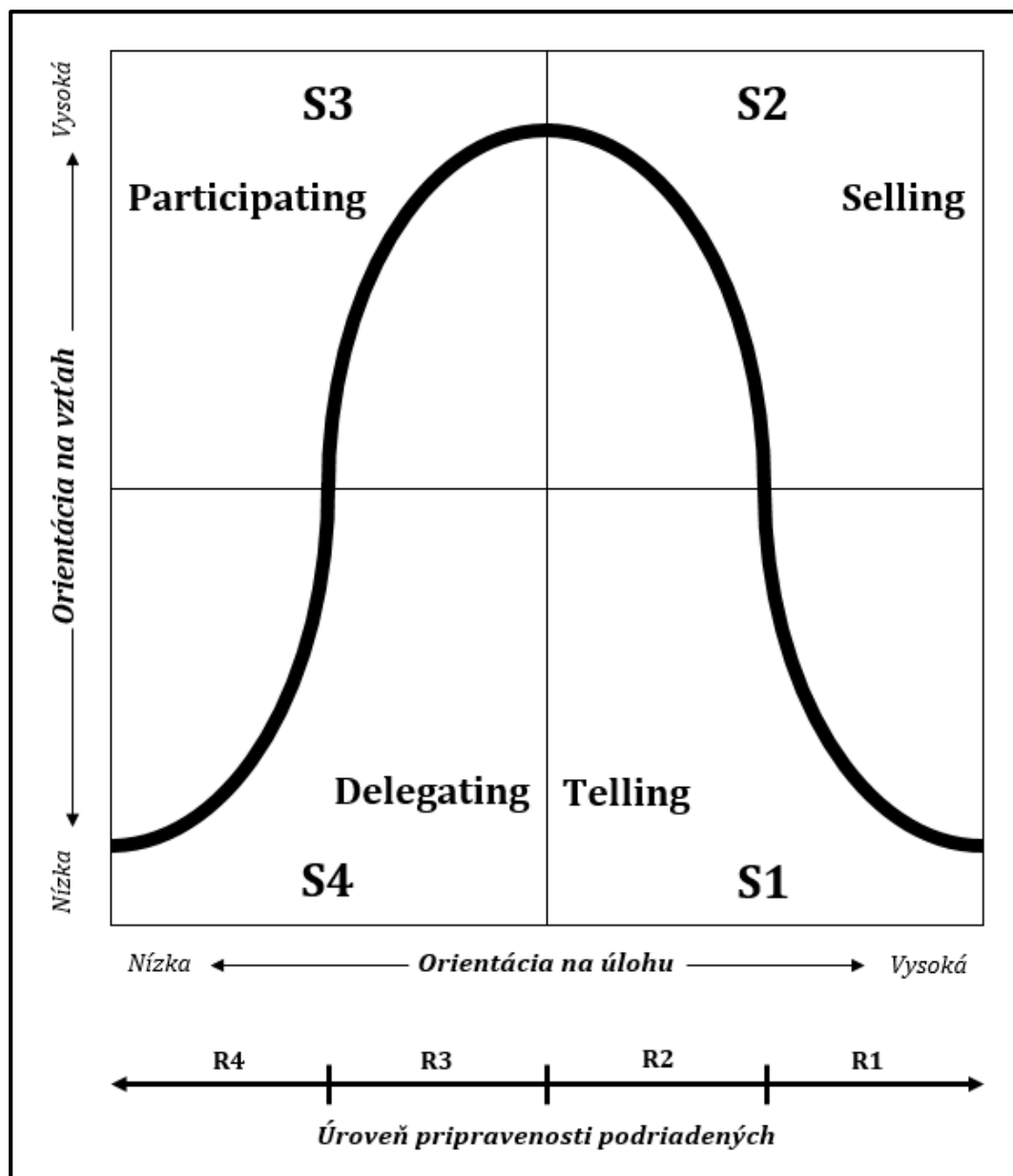
3.2.3 ŠTÝL 3: PARTICIPATING

Pripravenosť na úrovni R3 zahŕňa ľudí (alebo skupiny), ktorí sú už schopní k vykonaniu úlohy, ale keďže si práve vybudovali svoje schopnosti, tak nemali ešte možnosť získať sebavedomie a odhodlanie k vykonávaniu úlohy „na vlastnú päsť“. Vhodné vedenie zahŕňa vzájomnú komunikáciu s nasledovníkmi a podporné správanie, ale líder neposkytuje veľa direktívneho, na úlohu zameraného, správania. Vzhľadom k tomu, že nasledovníci preukázali svoje schopnosti k vykonaniu úlohy, nie je potrebné im ukazovať čo robiť, kde to robiť alebo ako to robiť. Diskutovanie, podpora a napomáhanie sú v tomto prípade oveľa vhodnejšie. Lídrove hlavné úlohy sú povzbudzovanie a komunikácia. Ďalšie vhodné termíny popisujúcu tento tretí štýl vedenia sú **collaborating** (spolupráca), **facilitating** (facilitácia) a **commiting** (záväzok, odovzdávanie). Vhodné líderské správanie sa preukazuje ako: zdieľanie zodpovednosti

pri rozhodovaní s nasledovníkmi, poskytovanie odpovedí na doplňujúce otázky nasledovníkov, zameranie na výsledky, zahŕňanie nasledovníkov do konsekvencií úloh a tak zvyšovať ich motiváciu a záujem, kombinovať, ustanovenie nasledujúcich krokov, povzbudenie a podpora a diskutovanie obáv (Hersey et al., 2001).

3.2.4 ŠTÝL 4: DELEGATING

Nasledovníci (alebo skupina) na úrovni pripravenosti R4 sú už schopní vykonávať úlohu samostatne a tiež sú aj odhodlaní a sebavedomí pri výkone. Majú dostatok príležitostí k praktizovaniu a cítia sa legitímne aj bez lídrovej prítomnosti. Nie je už viac potrebné poskytovať nasledovníkom direktívne vedenie, vzhľadom k tomu, že už sú schopní jednať samostatne; a podobne, nie je ani potrebné vysoké množstvo podporného správania a povzbudzovania, vzhľadom k tomu, že ľudia už sú sebavedomí, motivovaní a odhodlaní. Avšak určité množstvo správania zameraného na vzťah je však stále potrebné. Ďalšie vhodné termíny popisujúcu tento štvrtý štýl vedenia sú **observing** (pozorovanie) a **monitoring** (monitorovanie). Primerané správanie lídra sa preukazuje ako: monitorovanie noviniek, odolávanie preťaženiu, povzbudzovanie autonómie, pozorovanie, podporovanie nasledovníkov vo vedení komunikácie, poskytovať podporu a zdroje, pridelenie úloh a podpora slobodného jednania pri vykonávaní úlohy (Hersey et al., 2001).



Obrázok 4: Model situačného leadershipu
(Hersey et al., 2001, s.189)

3.3 SITUAČNÝ LEADERSHIP A MOC

Koncept moci (power) je veľmi blízky konceptu leadershipu vzhľadom k tomu, že moc je jeden z prostriedkov, ktorými líder ovplyvňuje správanie jeho nasledovníkov. Vzhľadom k tejto vzájomnej interakcii medzi leadershipom a mocou, lídri musia nielen zhodnotiť svoje správanie, aby pochopili ako v skutočnosti ovplyvňujú ostatných ľudí, ale musia si tiež uvedomiť ich vlastnú moc a jej použitie (Hersey et al., 2001).

Leadership je proces ovplyvňovania aktivity jedincov a skupiny v snahe smerom k dosiahnutiu cieľov v danej situácii. Moc je potenciál ovplyvňovania - je to zdroj, ktorý

umožňuje lídrovi získať súhlas alebo záujem o spoluprácu od ostatných. Lídri, ktorí si uvedomujú ako využívať svoju moc sú účinnejší ako tí, ktorí si ju neuvedomujú a nevyužívajú ju. Pre úspešné vplývanie na správanie ostatných by si mal líder uvedomiť účinok svojej moci v rôznych štýloch leadershipu (Hersey et al., 2001). Ako Hersey (1985) už dávnejšie upozorňoval, vhodné použitie moci vzhľadom k situácii, môže zvýšiť lídrovu účinnosť.

Pre tak široký koncept, ako moc, existuje množstvo rôznych definícií a práca ponúka prehľad niekoľkých významných. Napríklad McClelland & Burnham (1995) vymedzujú moc jednoducho, ako prosté ovplyvňovanie druhých. Hilman (1995) navrhuje určiť moc ako číry potenciál a možnosť, nie priamo niečo spraviť, ale mať schopnosť niečo vykonať. Miner (1988) označuje moc ako schopnosť prinútiť niekoho spraviť niečo, čo by za iných okolností nevykonali. Moc je jednoducho lídrova potenciálna zbraň k ovplyvňovaniu druhých. Je to zdroj, ktorý ovplyvňovanie umožňuje, avšak môže a nemusí byť použitý (Hersey et al., 2001).

K oblasti moci sa viaže aj pojem **autorita**. Je to špecifický druh moci, ktorá vychádza z pozície, na ktorej sa líder nachádza. Autorita je teda moc, ktorá je legitimovaná hodnotou jedincovej formálnej role v štruktúre organizácie (Hersey et al., 2001).

3.3.1 POZIČNÁ MOC A OSOBNOSTNÁ MOC

Existujú rôzne delenia moci, ktorou je možné pôsobiť na iných. Etzioni (1961) navrhuje jednoduché delenie na **pozičnú moc** (position power) a **osobnostnú moc** (personal power), ktoré vyplývajú z konceptu moci ako schopnosti ovplyvňovať správanie druhých. Tvrdí, že moc sa odvodzuje z pozície v organizačnej štruktúre, osobnostného pôsobenia, alebo oboch. Jedinci, ktorí sú schopní prinútiť ostatných ľudí k tomu, aby vykonali nejakú konkrétnu prácu, a umožňuje im to ich pozícia v organizácii, majú **pozičnú moc**. Naopak jedinci, ktorí odvodzujú svoju moc z toho, ako ich vnímajú ich nasledovníci, majú **osobnostnú moc**. Niektorí jedinci, samozrejme, môžu mať obe, pozičnú aj osobnostnú moc, a táto kombinácia je považovaná za ideálne riešenie. Etzioni (1961) však ďalej dodáva, že v niektorých prípadoch nie je možné budovať vzájomné vzťahy postavené na oboch druhoch moci. Hersey et al. (2001) sumarizujú, že o pozičnej moci môžeme hovoriť u autority, ktorá deleguje úlohy smerom k nasledovníkom za použitia odmien a trestov, zatiaľ čo osobnostná moc nabáda k súdržnému, vzájomnému a oddanému vzťahu medzi lídrom a nasledovníkom. Hoci pozičná a osobnostná moc sú

rozdielne koncepty, spolu tvoria vzájomne pôsobiaci systém. Pre lídrov je preto dôležité rozvíjať a pracovať na oboch týchto druhoch.

3.3.2 DRUHY MOCI

Existuje množstvo rôznych klasifikácií druhov moci podľa toho, na čom je moc založená, z čoho vychádza a teda čo je jej podstatou (base). French & Raven už v roku 1959 navrhli päť druhov moci, konkrétne: (1) **donucovacia moc**, (2) **odborná moc**, (3) **legitímna moc**, (4) **referenčná moc** a (5) **odmeňovacia moc**. Neskôr Raven & Kruglanski v roku 1970 doplnili spolu ešte šiestu kategóriu: **informačnú moc**. Hersey & Goldsmith (1980) vychádzali pri svojom koncepte moci práve z konceptu autorov French & Raven. Ponechali šesť pôvodných druhov moci, upravili iba niektoré ich definície a navrhli dodatočný siedmy typ: **spojovacia moc**.

Na nasledujúcich riadkoch sa predstaví týchto sedem druhov moci, rozdelených podľa podstaty, respektíve dôvodu, z ktorého vznikajú. Táto klasifikácia je dôležitým doplnkom pre teóriu situačného leadershipu.

1. **Donucovacia moc** (Coercive power) – vnímaná schopnosť vodcu vytvárať a vykonávať sankcie, tresty a dôsledky z nepracovania

Využitie tejto moci je hlavne pri prvom štýle vedenia, telling štýle, keď sú nasledovníci v úrovni pripravenosti R1. Ovplyvňovanie nasledovníkov v tomto leveli by bolo bez tejto moci neúčinné. Príliš veľa podporujúceho správania voči nasledovníkom môže u nich vyvolať dojem, že sú odmeňovaní za nevykonávanie akcie. Nasledovníci preto musia vedieť, že ak nebudú pracovať, môžu byť proti nim použité sankcie a môžu z toho vyplývať iné negatívne dôsledky (Hersey et al., 2001).

2. **Spojovacia moc** (Connection power) – vnímaná asociácia medzi lídrom a dôležitými ľuďmi v organizácii

Tento druh moci je dôležitý pre prechod z prvého do druhého štýlu vedenia, teda z telling do selling leadershipu. Zvyčajne sa nasledovníci v úrovni pripravenosti R1 až R2 chcú vyhnúť sankciám a vytvoriť si vzťah s významnými ľuďmi. Zásadné je si uvedomiť, že nie je dôležité či sú títo ľudia skutočne dôležití, ale že sú tak vnímaní. Príkladom človeka s touto mocou môže byť líder, ktorý je ženatý s príbuznou prezidenta spoločnosti (Hersey et al., 2001).

3. Odmeňovacia moc (Reward power) – vnímaná schopnosť poskytnúť ľuďom to, čo by radi získali

Zvyšovanie tejto moci nastáva, ak sú manažéri vnímaní ako ľudia, ktorí majú právomoc udeľovať adekvátne odmeny. Ideálne využite tejto moci je pre nasledovníkov v úrovni pripravenosti R2, pretože tí radi skúšajú nové metódy, keď si uvedomujú, že ich snaha bude odmenená. Odmenami môžu byť zvýšenia platu, bonusy, prechod na vyššiu pozíciu, alebo aj menej významné, ako je napríklad potľapkanie po chrbte (Hersey et al., 2001).

4. Legitímna moc (Legitimate power) – vnímanie lídra ako vhodného na rozhodovanie kvôli jeho titulu, roli, alebo pozícii v organizácii

Tento druh moci je ideálny pre selling a participating leadership štýl. Nasledovníci sú v tomto prípade v strednej úrovni pripravenosti, v leveloch R2 alebo R3. Práve tí môžu byť ovplyvnení lídrom, ak cítia, že je vhodné aby líder s jeho titulom alebo postavaním vykonával dôležité rozhodnutia (Hersey et al., 2001).

5. Referenčná moc (Referent power) – vnímanie atraktívnosti interakcie s lídrom

Ideálne využitie tejto moci je pre ľudí, ktorí sú v štádiu pripravenosti R3 a je teda pre nich dôležité mať významnú podporu lídra. V prípade, že ľudia majú problém so sebavedomím, alebo motivačné problémy, manažér ich musí povzbudiť a diskutovať riešenie problému. Je dôležité vybudovať sebavedomie, dôveru a raport s nasledovníkmi pre ich následní vedenie. Nasledovníci musia cítiť, že manažér im vie poskytnúť podporu, keď ju potrebujú. Táto moc je postavená na základe manažérových osobnostných vlastnostiach, a v prípade, že je veľká, je manažér všeobecne obľúbený a rešpektovaný vďaka jeho osobnosti (Hersey et al., 2001).

6. Informačná moc (Information power) – vnímanie prístupu manažéra k dôležitým informáciám

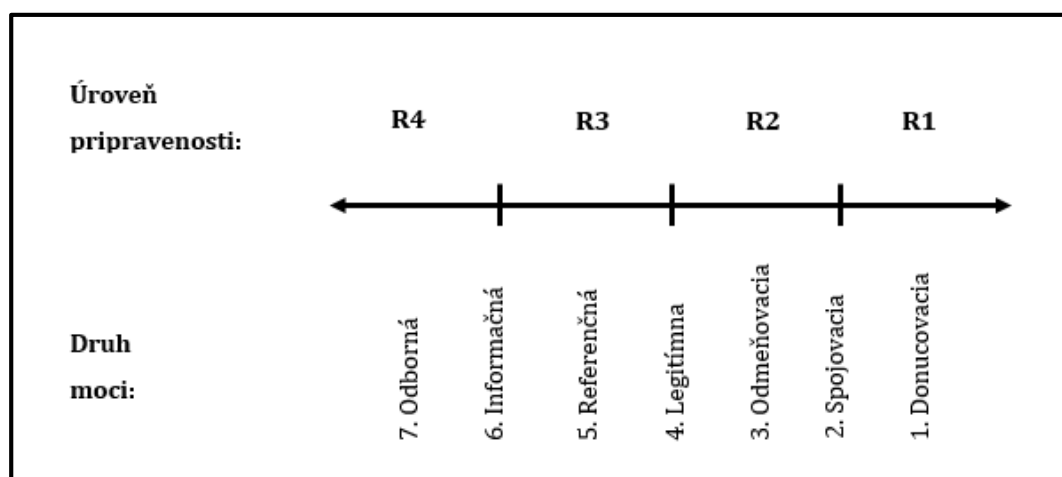
Vhodné použitie tejto moci je pre nasledovníkov na úrovni pripravenosti R3 alebo R4. Používa sa teda pri participating alebo delegating leadership štýle. Dôležitosť tohto druhu moci výrazne vzrástla pri high-tech explózii, z dôvodu kladenia dôrazu na uchovávanie a opätovné znovuzískavanie dát. Je založená na vnímaní prístupu k týmto dôležitým informáciám. Od odbornej moci sa odlišuje schopnosťou využívať a porozumieť týmto získaným dátam (Hersey et al., 2001).

7. Odborná moc (Expert power) – vnímanie lídra ako relevantne vzdelaného a skúseného – ako odborníka

Nasledovníci, ktorí sú vo štvrtom štádiu pripravenosti vyžadujú málo určovania smeru a podporného správania. Sú schopní a ochotní vykonať úlohu sami. Odborná moc je dôležitá pre ovplyvňovanie správania týchto nasledovníkov. Líder, ak chce byť úspešný, musí byť vzdelaný a skúsený natoľko, aby ho nasledovníci rešpektovali a považovali za dôležitého (Hersey et al., 2001).

3.3.3 INTEGRÁCIA MOCI, ÚROVNE PRIPRAVENOSTI A LEADERSHIP ŠTÝLU

Situačný leadership sa zameriava na pochopenie potencionálneho účinku každého z druhov moci. Úroveň pripravenosti nasledovníkov k vykonaniu úlohy diktuje nielen to, ktorý z leadership štýlov má najväčšiu pravdepodobnosť k dosiahnutiu úspechu, ale aj to, ktorý druh moci by mal líder použiť, ak chce vzbudiť záujem, alebo ovplyvňovať správanie nasledovníkov. Dokonca, aj keď líder použije vhodný štýl leadershipu vzhľadom k úrovni pripravenosti nasledovníkov, tento štýl nemusí maximalizovať pravdepodobnosť úspechu, a to v prípade, že je postavený na nevhodnom druhu moci. Preto by mal účinný líder vedieť meniť nielen svoj štýl leadershipu na základe pripravenosti nasledovníkov, ale mal by dokázať aj vhodne meniť svoj druh moci, ktorý k vedeniu využíva (Hersey et al., 2001).



Obrázok 5: Druhy moci
(Hersey et al., 2001, s. 216)

EMPIRICKÁ ČASŤ

4. NÁVRH VÝSKUMNÉHO PROJEKTU

V empirickej časti práce sa predstaví návrh mapujúceho kvantitatívneho výskumu leadership štýlu u ľudí vo vedúcich pozíciách (napriek tomu, že existuje rozdiel medzi lídrami a manažérmi, v empirickej časti budú označovaný spoločným termínom ako vedúci) v organizačnom prostredí. Toto zameranie prirodzene vyplýva z problematiky, ktorej sa venuje teoretická časť bakalárskej práce. Keďže primárnym zameraním práce je situačný leadership, ktorý kladie dôraz na správanie vedúceho a jeho vzťah k nasledovníkom, práca bude sledovať práve tieto oblasti. Situačný leadership definuje model štyroch základných štýlov vedenia, ktoré sú definované správaním vedúceho, ktoré je zamerané na úlohu a zamerané na vzťah a stupňom pripravenosti jeho nasledovníkov. Návrh obsahuje výskum primárneho leadership štýlu, rozsahu leadership štýlov a adaptabilitu štýlov. Vzhľadom k tomu, že teória situačného leadershipu podporuje paradigmu, že vedúci môže modifikovať svoje správanie na základe danej situácie, najmä táto schopnosť adaptability štýlov by bola významnou oblasťou výskumu.

4.1 PREDMET A CIELE VÝSKUMU

Predmetom tohto mapujúceho výskumu by bol leadership, konkrétne situačný leadership. Projekt by sa zameriaval na nasledujúce výskumné otázky. Aký je primárny leadership štýl vedúcich? Aký je primárny štýl vedúcich na určitom oddelení a existuje vzťah medzi primárnym štýlom vedúceho a oddelením vo firme? Aký je primárny štýl vedúcich v určitej firme a existuje vzťah medzi primárnym štýlom vedúceho a samotnou firmou? Aké sú sekundárne leadership štýly a koľko má priemerne vedúci sekundárnych štýlov? Aký je rozsah štýlov? Aká je adaptabilita štýlov u vedúcich? Existuje vzťah medzi adaptabilitou štýlov u vedúcich a ich dĺžkou pôsobenia na vedúcej pozícii, alebo predchádzajúcim absolvovaním kurzov leadershipu? Z týchto otázok by pramenili výskumné ciele:

- Identifikovať primárne štýly u vedúcich
- Skúmať existenciu vzťahu medzi primárnym štýlom u vedúcich a oddelením firmy, na ktorom vedúci pracujú

- Skúmať existenciu vzťahu medzi primárnym štýlom u vedúcich a firmou, v ktorej vedúci pracujú
- Identifikovať sekundárne štýly u vedúcich a skúmať ich rozsah
- Identifikovať adaptabilitu štýlov u vedúcich
- Skúmať existenciu vzťahu medzi adaptabilitou štýlov u vedúcich a ich dĺžkou pôsobenia na vedúcej pozícii
- Skúmať existenciu vzťahu medzi adaptabilitou štýlov u vedúcich a ich predchádzajúcim absolvovaním kurzov leadershipu

4.2 VÝSKUMNÝ SÚBOR

Výskumný súbor v projekte by bol tvorený vedúcimi, ktorý pracujú v organizačnom prostredí. Oslovení by boli vedúci vo veľkých komerčných firmách, ktoré majú viac ako 250 zamestnancov, a vo všetkých oddeleniach danej firmy (marketing, ľudské zdroje, obchodné oddelenie, produkcia, finančné oddelenie, technické oddelenie, právne oddelenie, a iné). Zásadným predpokladom je, že títo vedúci ovplyvňujú ľudí a skupiny ľudí, ktorí sú ich nasledovníci, najčastejšie priami podriadení v organizačnej štruktúre. Minimálna veľkosť skupiny ľudí, na ktorú vedúci pôsobia, by boli traja členovia; maximálna by nebola limitovaná. Výskumu by sa mohli zúčastniť iba vedúci, ktorí sú minimálne rok na danej pozícii; maximálna dĺžka pôsobenia na danej pozícii by nebola limitovaná. Minimálny počet výskumného súboru by bol 50 členov; maximálny počet by nebol limitovaný. Takto vybraný výskumný súbor by bol vytvorený technikou snowball a bol by teda nenáhodný, vzhľadom k tomu, že by sa jednalo o vedúcich, ktorí by boli dostupní a po oslovení by sa dobrovoľne zúčastnili.

4.3 NÁSTROJ ZBERU DÁT

Hersey et al. (2001) uvádzajú, že na zber dát o správaní vedúcich, ich účinnosti a adaptabilite, vyvinuli dva inštrumenty: **LEAD Self** a **LEAD Other**. Tieto dva dotazníky spolu tvoria **LEAD (Leader Effectiveness and Adaptability Description)**, pôvodne známy ako LASI (Leader Adaptability and Style Inventory). Dotazník LASI sa prvýkrát objavil vo februári roku 1974. LEAD dotazník je distribuovaný prostredníctvom Center

for Leadership Studies. Tento dotazník je považovaný za reliabilný aj validný (Walter, Caldwell & Marshal, 1980).

Ako nástroj zberu dát pre návrh výskumu by bol využitý dotazník LEAD Self. Hersey et al. (2001) udávajú, že LEAD Self pozostáva z 12 leadership situácií, kde na každú z nich existujú štyri alternatívne druhy správania. Respondenti sú požiadaní vybrať zo štyroch možností jednu, o ktorej si myslia, že najlepšie popisuje ich správanie v uvedenej situácii. LEAD Self je vytvorený za účelom merania seba-percepcie v troch aspektoch správania vedúcich: (1) **leadership štýl**, (2) **rozsah štýlov** a (3) **adaptabilita štýlov**.

Každá modelová situácia v dotazníku popisuje nasledovníkov, ktorí sú na určitej úrovni pripravenosti. Na základe úrovne pripravenosti nasledovníkov k úlohe je v každej situácii vhodný vždy iný štýl vedenia. Štyri odpovede na otázku zastupujú každá jeden štýl situačného leadershipu. Ku každej odpovedi na otázku je pridelené skóre, ktoré má hodnotu 0 až 3 body. Tromi bodmi je hodnotená odpoveď, ktorá označuje spôsob vedenia, ktorý má v tej konkrétnej situácii najväčšiu pravdepodobnosť na úspech. Dvomi bodmi druhá najvhodnejšia odpoveď, jedným bodom tretia najvhodnejšia odpoveď a nula bodmi je hodnotená odpoveď, ktorá má najmenší potenciál úspechu (Hersey & Blanchard, 1981).

4.3.1 LEADERSHIP ŠTÝL

Hersey et al. (2001) popisujú, že leadership štýl každého jedinca je individuálny vzorec správania, ktorý osobnosť praktizuje, keď sa pokúša viesť druhých. Ďalej udávajú, že všetci vedúci majú jeden primárny leadership štýl a väčšina z nich má aj sekundárny štýl. Primárny štýl je používaný k vedeniu nasledovníkov najčastejšie, je to ich obľúbený štýl a zodpovedá jednému zo štyroch základných štýlov situačného leadershipu. Sekundárny štýl je akýsi podporný štýl, ktorý využíva vedúci v prípade, že primárny štýl nie je účinný. Vedúci nemusí mať žiadny sekundárny štýl, ale môže ich mať aj viac ako jeden.

4.3.2 ROZSAH ŠTÝLOV

Rozsah štýlov je rozpätie, v akom sú vedúci schopní meniť ich leadership štýly. Niektorí vedúci sú limitovaní na využitie jedného základného štýlu a sú teda schopní byť účinní iba v situáciách, ktoré sú kompatibilné z ich spôsobom vedenia. Iní sú schopní modifikovať svoje správanie aby presne vyhovovalo požiadavkám danej situácie.

Flexibilita, teda schopnosť meniť svoj štýl vedenia, aby vyhovoval zadanej situácii, je meraná rozsahom štýlov. Vedúci sa rozlišujú v tejto schopnosti variovať ich štýl v rozličných situáciách (Hersey et al., 2001).

4.3.3 ADAPTABILITA ŠTÝLOV

Adaptabilita štýlov je stupeň v ako sú vedúci schopní modifikovať ich leadership štýl primerane požiadavkám danej situácie. Vedúci s pokročilou adaptabilitou štýlov sú schopní využiť ich rozsah štýlov aby presne vyhovoval situácii. Adaptabilita sa líši od rozsahu štýlov v tom, že vedúci, ktorý majú iba rozsah štýlov bez štýlovej adaptability, môžu byť neúčinní v situáciách, pretože nevyužívajú štýl, ktorý je primeraný danej situácii. A preto široký rozsah štýlov ešte nezaručuje účinnosť leadershipu, znamená iba schopnosť použiť viaceré štýly. Pre účinnosť musí byť preto kombinovaný aj s adaptabilitou štýlov, ktorá znamená použitie štýlu, ktorý je primeraný danej situácii (Hersey et al., 2001).

4.3.4 UKÁŽKA MODELOVEJ SITUÁCIE V DOTAZNÍKU LEAD

Táto podkapitola obsahuje ukážku prekladu jednej situácie v dotazníku a štyroch alternatívnych odpovedí na ňu. Kompletný dotazník v angličtine so všetkými 12 úlohami je súčasťou prílohy.

Situácia: „Vaši nasledovníci v poslednej dobe neprejavujú záujem o Vašu priateľskú konverzáciu a záujem o ich prospech. Ich výkonnosť rapídne klesá.“

Alternatívne akcie:

- A. Môžete sa zamerať na použité bežných postupov a dôležitosť dokončenia úlohy.
- B. Bez vyvíjania nátlaku na nasledovníkov môžete naznačiť, že ste prístupný akejkoľvek konverzácii.
- C. Môžete diskutovať s nasledovníkmi a stanoviť nové ciele.
- D. Môžete úmyselne nezasahovať.

4.4 DESIGN A PRIEBEH VÝSKUMU

Tento mapujúci kvantitatívny výskum by začal oslovením organizácií, ako je uvedené v podkapitole Výskumný súbor. Takýto design prirodzene vyplýva z potrieb výskumu. Jednalo by sa o veľké komerčné firmy, ktoré zamestnávajú viac ako 250 zamestnancov. Po oslovení konkrétnej firmy by bolo dohodnuté osobné stretnutie, kde by bol kompetentným pracovníkom firmy predstavený návrh spraviť výskum lídrov v ich organizácii z hľadiska ich leadershipu. Bol by im predstavený design výskumu

v detailnej podobe, ďalej situačný leadership ako model, ale aj všetky komplementárne údaje, ako sú predmet a ciele výskumu, nástroj zberu dát, spôsob vyhodnotenia dát a potenciál výstupných údajov výskumu, ktoré môžu byť pre firmu perspektívne. Ako motiváciu zúčastniť sa výskumu by bol teda týmto firmám ponúknutý výsledky prevedeného výskumu aj s analýzou.

Nasledujúcou povinnosťou kompetentných ľudí v organizácii by bolo zorganizovať vedúcim spoločný termín, v ktorom by prebehlo stretnutie vedúcich, ktorí sa výskum zúčastnia. Neoslovoval by som teda ja osobne vedúcich v organizácii po jednom, ale organizačný pracovník vo firme by zorganizoval, aby sa všetci vedúci zo všetkých oddelení mohli zúčastniť určitého termínu. Na tomto termíne by sa zúčastnení vedúci dozvedeli všetky potrebné informácie pred vyplnením a dostali by prihlasovacie údaje, ktoré by slúžili k vyplneniu dotazníka LEAD Self online. V prípade, že by sa jednalo o firmy, v ktorých je oficiálnym jazykom angličtina, tento dotazník by nebolo nutné prekladať. V prípade, že nie, tak by bol tento dotazník profesionálne preložený metódou spätného prekladu, alebo metódou paralelného prekladu.

Nasledovalo by samotné vyplnenie dotazníku vedúcimi z organizácie. Vedúci by so svojimi prihlasovacími údajmi vyplnili dotazník online. Touto metódou by bola zaručená vedúcim anonymita pri vyplňaní, avšak oni by poznali svoje údaje, teda po vyhodnotení výskumu by boli schopní vyhľadať svoje výsledky. Súčasťou vyplňovania dotazníku by bolo aj zisťovanie základných demografických charakteristík (pohlavie, vek, vzdelanie, národnosť) a doplňujúcich údajov, ako sú (1) oddelenie v organizácii, na ktorom pracujú, (2) pozícia v organizačnej štruktúre, (3) počet nasledovníkov (resp. priamych podriadených), (4) dĺžka pôsobenia na manažérskej pozícii a (5) absolvovanie kurzov týkajúcich sa leadershipu a akých. Všetky tieto údaje by boli dôležité premenné pri vyhodnocovaní výsledkov a následnej analýze. Návratnosť dotazníkov by bola konzultovaná s povereným členom organizácie a jeho úlohou by bolo zariadiť, aby všetci vedúci v ich organizácii, ktorí sú do projektu zapojení, odovzdali svoje odpovede. Týmto krokom by bolo zariadené, že by bola návratnosť dotazníkov, predpokladám, úplná.

Nasledovalo by vyhodnotenie dát, ktoré je detailnejšie rozpracované v nasledujúcej podkapitole. Vyhodnotenú dáta by boli následne predstavené a sprístupnené organizácii, v ktorej by bol výskum uskutočnený, a aj samotným zúčastneným lídrom.

4.5 VYHODNOTENIE DÁT A ANALÝZA

Vyhodnotenie dát bude uskutočnené podľa manuálu, ktorý je popísaný vyššie. Dotazník LEAD Self pozostáva z 12 leadership situácií, kde na každú z nich existujú štyri alternatívne druhy správania. Tieto štyri odpovede zastupujú každá jeden štýl situačného leadershipu. Ku každej odpovedi na otázku je pridelené skóre, ktoré má hodnotu 0 až 3 body. Čím je odpoveď lepšia, teda správanie vedúceho viac korešponduje so situáciou, tým získa respondent viac bodov. Napríklad situácia č. 9 popisuje nasledovníkov na úrovni pripravenosti R1. V prípade, že sú podriadení na tejto pripravenosti, je najvhodnejšie použiť leadership štýl S1. Štýlu S1 zodpovedá odpoveď C, a preto má táto odpoveď hodnotu 3. V prípade, že by respondent odpovedal D, tak by za odpoveď získal 1 bod.

4.5.1 URČENIE PRIMÁRNEHO LEADERSHIP ŠTÝLU

Na zistenie leadership štýlu je dôležité previesť odpovede z LEAD Self dotazníka do tabuľky 1. Každá z odpovedí v každej situácii v dotazníka sa zapíše k príslušnej situácii v tabuľke. Potom sa spočíta počet odpovedí v každom stĺpci tabuľky a zapíše sa do posledného riadka, s označením „Spolu“. Zistí sa tak celkový počet odpovedí, ktoré zodpovedajú jednotlivým leadership štýlom. Stĺpec, v ktorom bude najviac odpovedí, označuje primárny štýl leadershipu respondenta (Hersey & Blanchard, 1981).

| Situácia | S1 | S2 | S3 | S4 | |
|----------|----|----|----|----|----|
| 1 | A | C | B | D | R1 |
| 2 | D | A | C | B | R2 |
| 3 | C | A | D | B | R3 |
| 4 | B | D | A | C | R4 |
| 5 | C | B | D | A | R1 |
| 6 | B | D | A | C | R2 |
| 7 | A | C | B | D | R3 |
| 8 | C | B | D | A | R4 |
| 9 | C | B | D | A | R1 |
| 10 | B | D | A | C | R2 |
| 11 | A | C | B | D | R3 |
| 12 | C | A | D | B | R4 |
| Spolu | | | | | |

Tabuľka 1: Určenie primárneho štýlu a rozsahu štýlov
(Hersey & Blanchard, 1981, s. 36)

Po tomto procese je možné jasne identifikovať primárny leadership štýl každého vedúceho. Z celkového počtu výsledkov primárnych štýlov v každej kategórii by bolo možné určiť, ktorý štýl je najčastejšie užívaný u skúmaných respondentov ako primárny, ktorý je druhý najpopulárnejší, tretí najpopulárnejší, a ktorý je najmenej často používaný ako primárny.

Za pomoci chí-kvadrátu testu nezávislosti by bolo možné uskutočniť analýzu týchto leadership štýlov. Takto by sa mohli porovnať primárne leadership štýly na jednotlivých oddeleniach firmy. Chí-kvadrát by bol tvorený dimenziou štýlov (štyri riadky by boli označené jednotlivo S1, S2, S3 a S4) a dimenziou označujúcou oddelenia firmy (stĺpce by označovali napríklad oddelenia Marketingu, HR, Obchodného oddelenia a iných). Tabuľka by obsahovala údaje to tom, koľko vedúcich z ktorého oddelenia má aký primárny štýl. Po analýze testom nezávislosti by bolo možné zistiť, či sa jednotlivé oddelenia medzi sebou štatisticky signifikantne líšia v tom, aký je primárny štýl vedúcich na jednotlivých oddeleniach.

Obdobne by bolo možné porovnať viaceré firmy medzi sebou, kde by pre zmenu stĺpce v chí-kvadráte zastupovali označenia firiem. Bolo by tak možné zistiť, aké primárne štýly využívajú vedúci v konkrétnej firme a či sa firmy v tomto faktore medzi sebou navzájom líšia.

4.5.2 URČENIE SEKUNDÁRNYCH ŠTÝLOV A ROZSAHU ŠTÝLOV

Sekundárny, podporný, štýl zodpovedá stĺpcu, v ktorom je spolu druhý najväčší počet odpovedí. Dôležité je uvedomiť si, že vedúci nemusí mať sekundárny štýl leadershipu, ale môže mať aj tri sekundárne štýly (Hersey & Blanchard, 1981). Avšak aby leadership štýl mohol byť označený ako sekundárny, musí získať minimálne dve odpovede v LEAD dotazníku (Center for Leadership Studies, Inc., 2005). Z celkového počtu výsledkov sekundárnych štýlov v každej kategórii by bolo možné určiť, aká je preferencia užívania sekundárnych štýlov u skúmaných respondentov.

Dominantný štýl a podporujúce štýly determinujú rozsah štýlov. Tento rozsah je zisťovaný na základe frekvencie odpovedí v jednotlivých stĺpcoch tabuľky. V prípade, že sú všetky odpovede v jednom stĺpci, nie je žiadny rozsah štýlov; zatiaľ čo, ak sú odpovede vo viacerých štýloch, rozsah je považovaný za široký (Hersey & Blanchard, 1981). Z údajov všetkých respondentov by bolo možné zistiť, koľko majú priemerne

sekundárnych štýlov. Tiež by bolo možné porovnať priemerné počty medzi zástupcami jednotlivých oddelení nejakej firmy, alebo porovnať firmy navzájom.

4.5.3 URČENIE ADAPTABILITY ŠTÝLOV

Adaptabilita vedúcich je kľúčová premenná situačného leadershipu, pretože poukazuje na schopnosť primerane modifikovať leadership štýl voči požiadavkám danej situácie. Vedúci s pokročilou adaptabilitou štýlov sú účinní v širokej škále situácií, pretože vedia kedy použiť ktorý leadership štýl (Hersey & Blanchard, 1981).

| Situácia | A | B | C | D |
|------------|---|---|---|---|
| 1 | 3 | 1 | 2 | 0 |
| 2 | 3 | 0 | 2 | 1 |
| 3 | 2 | 1 | 0 | 3 |
| 4 | 2 | 0 | 3 | 1 |
| 5 | 0 | 2 | 3 | 1 |
| 6 | 1 | 2 | 0 | 3 |
| 7 | 0 | 3 | 1 | 2 |
| 8 | 3 | 1 | 0 | 2 |
| 9 | 0 | 2 | 3 | 1 |
| 10 | 2 | 0 | 1 | 3 |
| 11 | 0 | 3 | 1 | 2 |
| 12 | 1 | 3 | 0 | 2 |
| Medzisúčet | + | + | + | = |

Tabuľka 2: Určenie adaptability štýlov
(Hersey & Blanchard, 1981, s. 40)

Hersey & Blanchard (1981) informujú, že pre určenie adaptability respondenta je dôležité previesť odpovede z vyplneného LEAD Self dotazníka do tabuľky 2 tak, aby korešpondovali odpovede na jednotlivé situácie s označením stĺpcov. Napríklad ak respondent odpovedal v prvej situácii odpoveďou C, tak sa v prvom riadku zakrúžkuje číslo 2, ktoré je v stĺpci C. Pre všetky riadky sa tento proces zopakuje. Následne sa spočítajú hodnoty odpovedí v každom stĺpci a zapíšu sa do posledného riadka s označením „Medzisúčet“. Na záver sa spočítajú všetky hodnoty v tomto riadku a získa sa tak celkové skóre. Toto záverečné skóre poukazuje na adaptabilitu štýlov u vedúcich a naberá hodnoty od 0 do 36 bodov:

- **0 - 23 bodov:** Skóre adaptability, ktoré je nižšie ako 23 bodov poukazuje na potrebu sebarozvoja u vedúcich nielen v zlepšení schopnosti diagnostikovať

pripravenosť nasledovníkov k úlohe, ale aj v schopnosti použiť primerané líderské správanie.

- **24 - 29 bodov:** Skóre v tomto rozsahu značí strednú úroveň adaptability vedúceho. Zvyčajne indikuje u vedúceho zdôraznenie primárneho leadership štýlu s menšou flexibilitou prechodu na sekundárne štýly.
- **30 - 36 bodov:** Dosiahnuté skóre v tejto výške indikuje, že vedúci má vysoký stupeň adaptability. Vedúci presne diagnostikuje schopnosti a odhodlanie nasledovníkov v situácii a podľa toho prispôsobuje svoj leadership.

Na základe výšky skóre adaptability je možné porovnať vedúcich medzi sebou. Navyše je možné previesť štatistickú analýzu vzťahu medzi získaným skóre a dĺžkou pôsobenia na vedúcej pozícii v rokoch, keď sa korelačnou analýzou získa koeficient medzi týmito dvomi premennými. Použitie Pearsonovej alebo Spearmanovej korelácie bude determinované povahou dát, konkrétne či medzi premennými existuje lineárny vzťah.

Pre skúmanie existencie vzťahu medzi adaptabilitou štýlov u vedúcich a ich predchádzajúcim absolvovaním kurzov leadershipu by bolo možné použiť štatistickú analýzu dát dvojvýberovým t-testom. Takto by boli porovnané výsledky od vedúcich, ktorí absolvovali nejaký kurz vedenia ľudí s vedúcimi, ktorí žiadny podobný kurz neabsolvovali.

Všetky štatistické analýzy, ktoré sú zmienené v tejto kapitole, by boli uskutočnené za pomoci štatistického programu SPSS.

4.6 DISKUSIA A ZÁVER

Diskusia by obsahovala zhrnutie výsledkov výskumného projektu a ich popis. Tieto výsledky by boli relevantným zdrojom informácií v oblasti psychológie práce a organizácie. Čerpali by z nich najmä organizácie, ktoré sa výskumu zúčastnili a taktiež by boli relevantným zdrojom o prevedenom leadershipe priamo pre vedúcich, ktorí sa projektu zúčastnili. Na základe týchto informácií by si mohli organizácie uvedomiť kvalitu leadershipu v ich firmách a následne by mohli prísť k dodatočným akciám, ako sú napríklad rozvojové kurzy leadershipu pre lídrov a manažérov. Výsledky výskumu by preto boli dôležité práve pre firmy, ktoré sa výskumu zúčastnili.

Samozrejme, tak ako každý výskum, aj tento so sebou nesie určité nedokonalosti, ktoré by si vyžadovali korektúru, respektíve zdokonalenie v kvalite. Ako prvú nedokonalosť výskumu je možné uviesť, že dotazník LEAD, nebol pôvodne vytvorený ako nástroj pre výskum. Hersey et al. (2001) jasne uvádzajú, že tento dotazník je vytvorený za účelom tréningového nástroja, ktorý by mal byť využitý v situáciách tréningu a nie vo výskume. Ďalej, v prípade, že by bol dotazník použitý ako prekladaný, by tento fakt spôsobil zmenu reliability a validity anglického dotazníku.

Ďalším významným faktorom je nereprezentatívnosť a nenáhodnosť výberu výskumného súboru. V prípade, že by sa jednalo o reprezentatívnu a náhodnú vzorku respondentov, umožňovalo by to širšie uplatnenie štatistických nástrojov a tak aj získanie potenciálne dôležitejších a zaujímavejších výsledkov. Ďalším limitom súvisiacim so výskumným súborom by mohla byť veľkosť, približne iba 50 respondentov.

Dôležitý fakt je aj samotný výber organizácií a ich oddelení, ktoré by sa zúčastnili výskumu. Výsledky dosiahnuté v jednej firme by vôbec nemuseli korešpondovať s výsledkami inej firmy. Taktiež výsledky z rovnakých oddelení rôznych firiem by sa mohli výrazne líšiť. Tento fakt je spôsobený tým, že aj keď sa jedná o oddelenia s rovnakým názvom v rôznych firmách, pracovná náplň zamestnancov na týchto oddeleniach nie je rovnaká.

V neposlednom rade je nevyhnutné zmieniť, že sa jedná o sebahodnotenie lídrov z hľadiska ich leadershipu. Pomocou by mohlo byť doplnenie dotazníku LEAD Others do výskumu. Ako Hersey et al. (2001) uvádzajú, tento dotazník vyplňajú nasledovníci lídrov, keď je im predložených rovnakých 12 situácií ako v dotazníku LEAD Self, ale v tomto prípade nasledovníci odpovedajú, ako očakávajú, že by sa správal ich vedúci. Ďalej by mohol byť tento kvantitatívny výskum doplnený o kvalitatívnu časť, ktorá by prebiehala napríklad formou rozhovorov.

Výrazným obohatením výsledkov štatistickej analýzy by bolo použitie „solistikovanejších“ analytických metód, ako len uvedených. A preto, v prípade budúcich výskumov v tejto oblasti, by bolo vhodné všetky vyššie zmienené nedokonalosti eliminovať.

ZÁVER

Zameraním tejto bakalárskej práce bola oblasť leadershipu a konkrétne špecifikácia na situačný leadership podľa vypracovania Herseyho a Blancharda. Práca postupuje logickou štruktúrou od širokého úvodu zameraného na leadership až ku konkrétnemu modelu, ktorý je v súčasnosti veľmi populárny. V úvodnej časti bolo teda nevyhnutné vymedziť čo to leadership vlastne je a poukázať na vývoj jeho definícií z hľadiska času. Taktiež bolo dôležité v práci zmieniť odlišnosti medzi leadershipom a manažmentom, ktoré nemusia byť na prvý pohľad zrejmé.

Vzhľadom k tomu, že model situačného leadershipu čerpá a nadväzuje na predchádzajúce leadership teórie, tak bolo nevyhnutné tieto teórie v práci zmieniť. Napríklad teória situačného leadershipu vychádza z faktu, že existujú dva druhy líderského správania (správanie zameraná na úlohu a správanie zameraná na vzťah). Táto paradigma však nie je produktom teórie situačného leadershipu, ale čerpá z predchádzajúcich výskumov Ohio State University a University of Michigan. A preto je pre pochopenie podstaty situačného leadershipu do práce vložená druhá časť, ktorá sa venuje práve teóriám, ktoré podstatným podielom prispeli k vzniku situačného leadershipu.

Záverečná časť literárne prehľadovej časti je akýmsi vyvrcholením dvoch predchádzajúcich, pretože sa venuje detailne teórii situačného leadershipu. V práci je predstavený základný koncept a tri dimenzie, ktoré vzájomným pôsobením determinujú situačný leadership. Výsledným produktom tohto pôsobenia je prehľadný model, ktorý sa delí na štyri kategórie. Tieto kategórie reprezentujú základné štýly leadershipu, podľa ktorých sa lídri správajú. Každý zo štýlov je detailne popísaný a poukazuje sa na ich integritu. Nezanedbateľným konceptom, ktorý sa vzťahuje k situačnému leadershipu je moc, ktorej sa táto tretia kapitola taktiež venuje.

Tak ako práca ponúkla odpovede na tieto otázky v teoretickej časti, tak ponúka aj návrh výskumného projektu, ktorý sa zaoberá otázkou výskumu leadershipu u ľudí vo vedúcich pozíciách v organizačnom prostredí. K tomuto účelu je využitý dotazník vytvorený tvorcami modelu situačného leadershipu. Hersey a Blanchard vytvorili dotazník LEAD na meranie a posúdenie leadership štýlu u lídrov. Cieľom empirickej časti je teda návrh výskumu, ktorý sa zameriava na vedúcich pracovníkov a ich leadership.

Zoznam použitej literatúry

- Bass, B. M., & Bass, R. (2008).** *Bass and Stogdill Handbook of Leadership. Theory, Research and Managerial Applications.* New York, NY: The Free Press.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990).** *Bass and Stogdill's handbook of Leadership.* New York, NY: The Free Press.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985).** *Leaders: The strategies for taking charge.* New York, NY: Harper & Row.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964).** *The managerial grid: key orientations for achieving production through people.* Houston, Tex: Gulf Pub. Co.
- Blake, R. R., Mouton, J. S., & Blake, R. R. (1985).** *The managerial grid III: A new look at the classic that has boosted productivity and profits for thousands of corporations worldwide.* Houston: Gulf Pub. Co., Book Division
- Bowers, D. G., & Seashore, S. E. (1966).** Predicting Organizational Effectiveness with a Four-Factor Theory of Leadership. *Administrative Science Quarterly*, 11(2), pp. 238–263.
- Burns, J. M. G. (1978).** *Leadership.* New York: Harper & Row.
- Cartwright, D., & Zander, A. (1960).** *Group dynamics: Research and theory (2nd ed.).* Row, Peterson & Co.
- Center for Leadership Studies, Inc. (2005).** *LEAD Directions: Directions for Self-Scoring and Analysis.* Escondido, CA.: Center for Leadership Studies, Inc.
- Drath, W. H., & Palus, C. J. (1994).** *Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice.* Center for Creative Leadership.
- Etzioni, A. (1961).** *A comparative analysis of complex organizations: On power, involvement, and their correlates.* New York, NY: Free Press.
- Fiedler, F. E. (1967).** *A theory of leadership effectiveness.* New York: McGraw-Hill.
- French, J. R. P., & Raven, B. (1959).** *The basis of social power.* In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power.* Ann Arbor: University of Michigan Press, pp. 150–167

- Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1957).** *Development of the leader behavior description questionnaire.* In R. M. Stodgill and A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement.* Ohio: Bureau of Business Research, Ohio State University, pp. 6–38
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1976).** *Leadership effectiveness and adaptability description (LEAD).* In J. W. Pfeiffer & J. E. Jones (Eds.). *The 1976 Annual Handbook for Group Facilitators.* San Francisco: Jossey Bass.
- Hersey, P. (1985).** *The situational leader.* New York, NY: Warner Books.
- Hersey, P., & Goldsmith, M. (1980).** The changing-role of performance management. 1. *Training and Development Journal*, 34(10), pp. 18-22.
- Hersey, P., Blanchard, K. 1981.** So you want to know your Leadership Style? *Training and Development Journal*. 1981, 6, pp. 34-54.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2001).** *Management of organizational behavior: Leading human resources.* Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.
- Hillman, J. (1995).** *Kinds of power: a guide to its intelligent uses.* Currency Doubleday, New York
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., & Dickson, M. (1999).** *Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE.* In W. Mobley, J. Gessner, & V. Arnold (eds.), *Advances in Global Leadership*, 1, pp. 171–233.
- Jacobs, T. O., & Jaques, E. (1990).** *Military executive leadership.* In *Measures of Leadership.* In Clark, K. E., Clark, M. B., Albright, R. R., Center for Creative Leadership., & Psychological Corporation. (Eds.). *Measures of leadership.* West Orange, NJ: Leadership Library of America, pp. 281–295
- Janda, K. F. (1960).** *Towards the Explication of the Concept of Leadership in Terms of the Concept of Power.* *Human Relations*, 13(4), pp. 345–363.
- Kahn, R. L. (1956).** The prediction of productivity. *Journal of Social Issues*, 12(2), pp. 41-49.
- Katz, R. L. (1955).** Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), pp. 33–42.

- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991).** Leadership: do traits matter? *Academy of Management Executive*, 5(2), pp. 48–60.
- Lord, R. G., de Vader, C. L., & Alliger, G. M. (1986).** A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), pp. 402–410.
- Mann, R. D. (1959).** A review of the Relationships Between Personality and Performance in Small Groups. *Psychological Bulletin*, 56(4), pp. 241–270.
- McClelland, D. C., & Burnham, D. H. (1995).** Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, 73(1).
- Miner, J. B. (1988).** *Organizational behavior: Performance and productivity*. New York: Random House.
- Northouse, P. G. (2010).** *Leadership: Theory and practice*. Los Angeles: SAGE
- Northouse, P. G. (2013).** *Leadership: Theory and practice*. Los Angeles: SAGE
- Rauch, C. F., & Behling, O. (1984).** Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership. *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership*, pp. 45-62.
- Raven B., & Kruglanski, A. (1970).** *Conflict and Power*, in Paul Swingle, ed. *The Structure of Conflict*, New York: Academic Press, pp. 69-109.
- Richards, D., & Engle, S. (1986).** *After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions*. Transforming leadership, pp. 199-214.
- Sanford, F. H., & Philadelphia. Institute for Research in Human Relations. (1950).** *Authoritarianism and leadership: A study of the follower's orientation to authority*. Philadelphia: Printed by Stephenson-Brothers.
- Schein, E. H. (1965).** *Organizational psychology*. Englewood Cliffs (N.J.): Prentice-Hall.
- Schein, E. H. (1992).** *Organizational culture and leadership: A dynamic view (2nd ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass
- Smircich, L., & Morgan, G. (1982).** Leadership: The management of meaning. *Journal of applied behavioral science*, 18(3), pp. 257-273.
- Steigauf, S. (2011).** *Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí*. Praha: Grada.

- Stogdill, R. M. (1948).** Personal factors associated with leadership; a survey of the literature. *The Journal of Psychology*, 25, pp. 35–71.
- Stogdill, R. M. (1974).** *Handbook of leadership*. New York: Free Press.
- Walter, J. E., Caldwell, S. D., & Marshall, J. (1980).** Evidence for the validity of situational leadership theory. *Educational Leadership*, 37, pp. 618-621.
- Yukl, G. A. (2006).** *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. A. (2010).** *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.
- Zaccaro, S., Kemp, C., & Bader, P. (2004).** Leader traits and attributes. *The Nature of Leadership*, pp. 101–124.
- Zaleznik, A. (1977).** Managers and leaders: Are they different? *Boston: Harvard Business Review Case Services*.

Príloha

Leader Effectiveness and Adaptability Description (LEAD)

(Hersey & Blanchard, 1976)

1. Your followers are not responding lately to your friendly conversation and obvious concern for their welfare. Their performance is declining rapidly. You would:
 - A. Emphasize the use of uniform procedures and the necessity for task accomplishment.
 - B. Make yourself available for discussion but not push your involvement.
 - C. Talk with followers and then set goals.
 - D. Intentionally not intervene.

2. The observable performance of your group is increasing. You have been making sure that all members were aware of their responsibilities and expected standards of performance. You would:
 - A. Engage in friendly interaction, but continue to make sure that all members are aware of their responsibilities and expected standards of performance.
 - B. Take no definite action.
 - C. Do what you can to make the group feel important and involved.
 - D. Emphasize the importance of deadlines and tasks.

3. Members of your group are unable to solve a problem. You have normally left them alone. Group performance and interpersonal relations have been good. You would:
 - A. Work with the group and together engage in problem solving.
 - B. Let the group work it out.
 - C. Act quickly and firmly to correct and redirect.
 - D. Encourage the group to work on the problem and be supportive of their efforts.

4. You are considering a change. Your followers have a fine record of accomplishment. They respect the need for change. You would:
 - A. Allow group involvement in developing the change, but not be too directive.
 - B. Announce changes and then implement with close supervision.
 - C. Allow the group to formulate its own direction.
 - D. Incorporate group recommendations, but you direct the change.

5. The performance of your group has been dropping during the last few months. Members have been unconcerned with meeting objectives. Redefining roles and responsibilities has helped in the past. They have continually needed reminding to have their tasks done on time. You would:
 - A. Allow the group to formulate its own direction.
 - B. Incorporate group recommendations, but see that objectives are met.
 - C. Redefine roles and responsibilities and supervise carefully.

- D. Allow group involvement in determining roles and responsibilities, but not be too directive.
6. You stepped into an efficiently run organization. The previous administrator tightly controlled the situation. You want to maintain a productive situation, but would like to begin humanizing the environment. You would:
- A. Do what you can to make the group feel important and involved.
 - B. Emphasize the importance of deadlines and tasks.
 - C. Intentionally not intervene.
 - D. Get the group involved in decision making, but see that objectives are met.
7. You are considering changing to a structure that will be new to your group. Members of the group have made suggestions about needed change. The group has been productive and demonstrated flexibility in its operations. You would:
- A. Define the change and supervise carefully.
 - B. Participate with the group in developing the change, but allow members to organize the implementation.
 - C. Be willing to make changes as recommended, but maintain control of implementation.
 - D. Avoid confrontation; leave things alone.
8. Group performance and interpersonal relations are good. You feel somewhat insecure about your lack of direction of the group. You would:
- A. Leave the group alone.
 - B. Discuss the situation with the group and then initiate necessary changes.
 - C. Take steps to direct followers toward working in a welldefined manner.
 - D. Be supportive in discussing the situation with the group, but not too directive.
9. Your boss has appointed you to head a task force that is far overdue in making requested recommendations for change. The group is not clear on its goals. Attendance at sessions has been poor. Their meetings have tumbled into social gatherings. Potentially, they have the talent necessary to help. You would:
- A. Let the group work out its problems.
 - B. Incorporate group recommendations, but see that objectives are met.
 - C. Redefine goals and supervise carefully.
 - D. Allow group involvement in setting goals, but not push.
10. Your followers, usually able to take responsibility, are not responding to your recent redefining of standards. You would:
- A. Allow group involvement in redefining standards, but not take control.
 - B. Redefine standards and supervise carefully.
 - C. Avoid confrontation by not applying pressure; leave the situation alone.
 - D. Incorporate group recommendations, but see that new standards are met.
11. You have been promoted to a new position. The previous supervisor was uninvolved in the affairs of the group. The group has adequately handled its tasks and direction. Group interrelations are good. You would:

- A.* Take steps to direct followers toward working in a welldefined manner.
- B.* Involve followers in decision making and reinforce good contributions.
- C.* Discuss past performance with the group and then examine the need for new practices.
- D.* Continue to leave the group alone.

12.Recent information indicates some internal difficulties among followers. The group has a remarkable record of accomplishment. Members have effectively maintained long-range goals. They have worked in harmony for the past year. All are well qualified for the task. You would:

- A.* Tryout your solution with followers and examine the need for new practices.
- B.* Allow group members to work it out themselves.
- C.* Act quickly and firmly to correct and redirect.
- D.* Participate in problem discussion while providing support for followers.